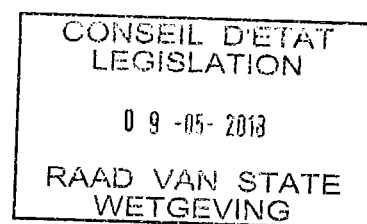


**AVANT-PROJET DE DÉCRET MODIFIANT LE DÉCRET DU 24
JUILLET 1997 DÉFINISSANT LES MISSIONS PRIORITAIRES DE
L'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL ET DE L'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE ET ORGANISANT LES STRUCTURES PROPRES À
LES ATTEINDRE AFIN DE DEPLOYER UN NOUVEAU CADRE DE
PILOTAGE, CONTRACTUALISANT LES RELATIONS ENTRE LA
COMMUNAUTÉ FRANÇAISE ET LES ÉTABLISSEMENTS
SCOLAIRES**

Le Gouvernement de la Communauté française,

Sur la proposition de la Ministre de l'Education,



ARRÊTE :

La Ministre de l'Education est chargée de présenter au Parlement de la Communauté française le projet de décret dont la teneur suit :

CHAPITRE I – DISPOSITIONS MODIFIANT LE DÉCRET DU 24 JUILLET 1997 DÉFINISSANT LES MISSIONS PRIORITAIRES DE L'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL ET DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE ET ORGANISANT LES STRUCTURES PROPRES À LES ATTEINDRE

Article 1^{er}. Dans l'article 5 du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, les modifications suivantes sont apportées :

a) dans le 20°, les mots « objectifs généraux et particuliers définis » sont remplacés par les mots « les missions prioritaires et particulières définies » ;

b) l'article 5 est complété par les 22° à 35° rédigés comme suit :

« 24° directeur de zone : le membre du service général de Pilotage des Ecoles et Centres psycho-médico-sociaux visé à l'article XX du décret du XXX qui, pour une zone déterminée, est en charge de :

23°. la procédure de contractualisation des plans de pilotage, du suivi de leur degré de réalisation et de l'évaluation des contrats d'objectifs visé à l'article 67 ;

24°. de l'adoption et du suivi des dispositifs d'ajustement visés à l'article 68 et la coordination des délégués au contrat d'objectifs ;

24° délégué au contrat d'objectifs : le membre du service général de Pilotage des Ecoles et Centres psycho-médico-sociaux visé à l'article XX du décret du XXX qui est en charge, sous l'autorité du directeur de zone, de la procédure de contractualisation des plans de pilotage, du suivi de leur degré de réalisation et de l'évaluation des contrats d'objectifs ainsi que de la procédure de contractualisation

- des dispositifs d'ajustement, du suivi et l'évaluation de leur degré de réalisation et de l'évaluation de la mise en œuvre des protocoles de collaboration ;
- 25°. plan de pilotage : le plan visé à l'article 67, § 2 ;
- 26°. contrat d'objectifs : le contrat visé à l'article 67, § 5 ;
- 27°. pouvoir organisateur : l'autorité publique ou la personne morale qui assume la responsabilité de l'organisation d'une école organisée ou subventionnée par la Communauté française ;
- 28°. fédérations de pouvoirs organisateurs : les organes de représentation et de coordination des pouvoirs organisateurs de l'enseignement et des centres P.M.S. reconnus par le Gouvernement, répondant aux critères de l'article 5bis de la loi du 29 mai 1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement ;
- 29°. décret Inspection et Conseiller pédagogique : le décret du 8 mars 2007 relatif au service général de l'inspection, au service de conseil et de soutien pédagogiques de l'enseignement organisé par la Communauté française, aux cellules de conseil et de soutien pédagogiques de l'enseignement subventionné par la Communauté française et au statut des membres du personnel du service général de l'inspection et des conseillers pédagogiques ;
- 30°. décret Encadrement différencié : le décret du 30 avril 2009 organisant un encadrement différencié au sein des établissements scolaires de la Communauté française afin d'assurer à chaque élève des chances égales d'émancipation sociale dans un environnement pédagogique de qualité ;
- 31°. décret CPU : le décret du 12 juillet 2012 organisant la certification par unité d'acquis d'apprentissage (CPU) dans l'enseignement qualifiant et modifiant diverses dispositions relatives à l'enseignement secondaire ;
- 32°. décret de l'enseignement spécialisé : le décret du 3 mars 2004 organisant l'enseignement spécialisé ;
- 33°. dispositif d'ajustement : le dispositif visé à l'article 68, § 7.
- 34°. protocole de collaboration : le protocole visé à l'article 68, § 7.
- 35°. organes locaux de concertation sociale : les instances de concertation locale institués en vertu de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités, de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française relatif à la création, à la composition et aux attributions des commissions paritaires locales dans l'enseignement officiel subventionné, de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française rendant obligatoire la décision du 24 janvier 1996 de la Commission paritaire de l'Enseignement fondamental libre confessionnel relative à la création d'une instance de concertation locale entre pouvoirs organisateurs et délégations syndicales et de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 18 juin 1999 rendant obligatoire la décision du 31 mai 1999 de la Commission paritaire de l'enseignement fondamental libre non confessionnel relative à la création d'une instance de concertation locale entre pouvoirs organisateurs et délégations syndicales ;
- 36°. le service ou la cellule de conseil et de soutien : le service de conseil et de soutien pédagogiques pour les établissements dépendant de l'enseignement organisé par la Communauté française ou, dans l'enseignement subventionné, l'une des cellules de conseil et de soutien pédagogiques, tels que visés par l'article 4 du décret du 8 mars 2007 relatif au service général de l'inspection, au service de conseil et de soutien pédagogiques de l'enseignement organisé par la Communauté française, aux cellules de conseil et de soutien pédagogiques de l'enseignement subventionné par la Communauté française et au statut des membres du personnel du service général de l'inspection et des conseillers pédagogiques. »

Article 2. Dans le même décret, l'intitulé du chapitre II est remplacé par ce qui suit :

« Chapitre II – Des missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire »

Article 3. Dans l'article 6 du même décret, les mots « objectifs suivants » sont remplacés par les mots « missions prioritaires suivantes ».

Article 4. Dans les articles 7, 8, 30, 54, 1°, du même décret, les mots « objectifs généraux visés » sont chaque fois remplacés par les mots « missions prioritaires visées ».

Article 5. Dans l'article 9 du même décret, les mots « objectifs généraux de l'enseignement définis » sont remplacés par les mots « missions prioritaires définies ».

Article 6. Dans l'article 10, 2°, du même décret, les mots « objectifs généraux » sont remplacés par les mots « missions prioritaires ».

Article 7. Dans le même décret, l'intitulé du chapitre III est remplacé par ce qui suit :

« Chapitre III – Des missions particulières communes à l'enseignement fondamental et au 1^{er} degré de l'enseignement secondaire »

Article 8. Dans l'article 12 du même décret, les mots « tous les objectifs généraux fixés » sont remplacés par les mots « toutes les missions prioritaires fixées ».

Article 9. Dans le même décret, l'intitulé du chapitre IV est remplacé par ce qui suit :

« Chapitre IV – Des missions particulières des Humanités générales et technologiques »

Article 10. Dans les articles 24 et 34 du même décret, les mots « objectifs généraux définis » sont chaque fois remplacés par les mots « missions prioritaires définies ».

Article 11. Dans le même décret, l'intitulé du chapitre V est remplacé par ce qui suit :

« Chapitre V – Des missions particulières communes des Humanités professionnelles et techniques »

Article 12. Dans le même décret, l'intitulé du chapitre VII est remplacé par ce qui suit :

« Chapitre VII – Des projets éducatif, pédagogique et d'établissement ainsi que du plan de pilotage et du contrat d'objectifs de l'établissement »

Article 13. Dans l'article 63 du même décret, les mots « missions prioritaires et » sont insérés entre les mots « dans le respect des » et les mots « objectifs fixés aux chapitres précédents ».

Article 14. Dans le Chapitre VII du même décret, l'intitulé de la section 2 est remplacé par ce qui suit :

« Section 2. – Du projet d'établissement, du plan de pilotage et du contrat d'objectifs de l'établissement »

Article 15. L'article 67 du même décret, tel que modifié en dernier lieu par les décrets du 4 février 2016 et du 19 juillet 2017, est remplacé par ce qui suit :

« **Article 67. - § 1er.** Le projet d'établissement définit l'ensemble des choix pédagogiques et, le cas échéant, les actions concrètes particulières que l'équipe éducative de l'établissement entend mettre en œuvre en collaboration avec l'ensemble des acteurs et partenaires visés à l'article 69, § 2, pour réaliser les projets éducatif et pédagogique du pouvoir organisateur.

Le projet d'établissement est élaboré en tenant compte :

1° des élèves inscrits dans l'établissement, de leurs caractéristiques tant culturelles que sociales, de leurs besoins et de leurs ressources dans les processus d'acquisition des compétences et savoirs ;

2° des aspirations des élèves et de leurs parents en matière de projet de vie professionnelle et de poursuite des études ;

3° de l'environnement social, culturel et économique de l'école ;

4° de l'environnement naturel, du quartier, de la ville, du village dans lesquels l'école est implantée.

Si nécessaire, le projet d'établissement sera adapté, conformément à l'article 69, afin d'assurer la cohérence par rapport au plan de pilotage.

Le projet d'établissement et ses modifications ultérieures sont soumis pour approbation au pouvoir organisateur selon les délais fixés par le Gouvernement.

§ 2. Chaque établissement est tenu d'élaborer un plan de pilotage, en cohérence avec son projet d'établissement, qui constituera, au terme du processus de contractualisation visé au paragraphe 6, son contrat d'objectifs pour une période de six ans.

Les établissements peuvent décider d'élaborer un plan de pilotage par implantation.

Les plans de pilotage doivent être élaborés selon les éléments et les modalités que le Gouvernement détermine, dans le respect du phasage suivant.

- à partir du 1er septembre 2018 pour l'ensemble des établissements volontaires scolarisant, à l'établissement près, un tiers des élèves de chaque réseau, et de chaque niveau d'enseignement. Lorsque, au sein d'un réseau et

d'un niveau, le nombre d'établissements volontaires est trop important, les établissements des zones proportionnellement les plus représentées scolarisant le plus petit nombre d'élèves au 15 janvier 2017 sont postposés aux phases suivantes. Lorsqu'un Pouvoir organisateur compte plusieurs établissements, l'ensemble des établissements de ce même Pouvoir organisateur, s'ils le souhaitent, peuvent être considérés comme un et un seul établissement pour peu que le nombre d'élèves scolarisés collectivement par l'ensemble de ces établissements ne dépasse pas 250 élèves au 15 janvier 2017, sans préjudice de l'élaboration d'un plan de pilotage dans chaque établissement. S'il n'y a pas assez d'établissements volontaires au sein d'un réseau et d'un niveau, s'ajoutent à ces derniers les établissements non volontaires des zones proportionnellement les moins représentées scolarisant le plus grand nombre d'élèves.

Les plans de pilotage sont transmis au délégué au contrat d'objectifs entre le 2 novembre 2018 et le 1er mars 2019 ;

- à partir du 1er septembre 2019 pour une nouvelle tranche de l'ensemble des établissements volontaires scolarisant, à l'établissement près, un tiers des élèves de chaque réseau et de chaque niveau d'enseignement. Lorsque, au sein d'un réseau et d'un niveau, le nombre d'établissements volontaires est trop important, les établissements des zones proportionnellement les plus représentées scolarisant le plus petit nombre d'élèves au 15 janvier 2018 sont postposés à l'année scolaire suivante. Lorsqu'un Pouvoir organisateur compte plusieurs établissements, l'ensemble des établissements de ce même Pouvoir organisateur, s'ils le souhaitent, peuvent être considérés comme un et un seul établissement pour peu que le nombre d'élèves scolarisés collectivement par l'ensemble de ces établissements ne dépasse pas 250 élèves au 15 janvier 2018, sans préjudice de l'élaboration d'un plan de pilotage dans chaque établissement. S'il n'y a pas assez d'établissements volontaires au sein d'un réseau et d'un niveau, s'ajoutent à ces derniers les établissements non volontaires des zones proportionnellement les moins représentées scolarisant le plus grand nombre d'élèves.

Les plans de pilotage sont transmis au délégué au contrat d'objectifs entre le 2 novembre 2019 et le 1er février 2020 ;

- à partir du 1er septembre 2020 pour tous les autres établissements scolaires.

Les plans de pilotage sont transmis au délégué au contrat d'objectifs entre le 2 novembre 2020 et le 1er février 2021.

Pour l'application de l'alinéa précédent, on entend :

- par « niveau d'enseignement », d'une part, l'enseignement maternel et primaire et, d'autre part, l'enseignement secondaire ;
- par « réseau », un ensemble d'établissements organisés par la Communauté française ou dont les pouvoirs organisateurs sont affiliés ou conventionnés à une même fédération de pouvoirs organisateurs.

Les fédérations de pouvoirs organisateurs et le pouvoir organisateur en charge de l'enseignement organisé par la Communauté française transmettent aux Services du Gouvernement pour le 21 août 2017 et le 30 juin 2018 la liste de l'ensemble des établissements affiliés ou conventionnés volontaires.

§3. En vue de l'élaboration des plans de pilotage et de la contractualisation de ceux-ci en contrats d'objectifs, les établissements poursuivent les objectifs d'amélioration permettant au système éducatif:

- 1° d'améliorer significativement les savoirs et compétences des élèves ;
- 2° d'augmenter la part des jeunes diplômés de l'enseignement secondaire supérieur;
- 3° de réduire les différences entre les résultats des élèves les plus favorisés et les moins favorisés d'un point de vue socio-économique,
- 4° de réduire progressivement le redoublement et le décrochage ;
- 5° de réduire les changements d'école au sein du tronc commun ;
- 6° d'augmenter progressivement l'inclusion des élèves à besoins spécifiques dans l'enseignement ordinaire ;
- 7° d'accroître les indices du bien-être à l'école et du climat scolaire.

Les indicateurs et valeurs de référence liés à ces objectifs sont annexés au présent décret.

Le Gouvernement peut, au besoin, fixer des objectifs particuliers pour certaines catégories d'établissements en tenant compte du niveau d'enseignement, du type d'établissement et des spécificités des zones auxquelles ces établissements sont rattachés, notamment en vue de renforcer la mixité sociale.

Les catégories d'établissements visées à l'alinéa précédent peuvent notamment concerner :

- 1° les établissements dont une ou plusieurs implantations bénéficient de l'encadrement différencié au sens du décret Encadrement différencié ;
- 2° les établissements d'enseignement soumis au décret CPU;
- 3° les établissements d'enseignement soumis au décret du 11 mai 2007 relatif à l'enseignement en immersion linguistique ;
- 4° les établissements organisant le premier degré de l'enseignement secondaire ;
- 5° les établissements d'enseignement soumis au décret de l'enseignement spécialisé.

Le Gouvernement veille à la cohérence générale des objectifs que se fixent les établissements, au regard de leur situation de départ, par rapport aux objectifs d'amélioration du système éducatif. Le Gouvernement évalue annuellement l'atteinte des objectifs d'amélioration visés à l'alinéa 1er et, le cas échéant, des objectifs particuliers visés à l'alinéa 3 et en fait rapport au Parlement.

§4. Le plan de pilotage de chaque établissement est établi dans le cadre de ces objectifs d'amélioration et, le cas échéant, de ces objectifs particuliers et comprend notamment les éléments suivants :

1° les objectifs spécifiques à atteindre par l'établissement pour contribuer aux objectifs d'amélioration, et le cas échéant, aux objectifs particuliers ;

2° un diagnostic collectif établi par le directeur, en collaboration avec l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement et reprenant les forces et faiblesses de l'établissement au regard des objectifs d'amélioration et, le cas échéant, des objectifs particuliers ainsi que leurs causes.

Ce diagnostic, à l'usage exclusif et confidentiel de l'équipe éducative, du directeur, des Services du Gouvernement et du pouvoir organisateur concerné ne peut faire l'objet d'aucune communication à des tiers à l'établissement scolaire, sauf, le cas échéant, à la fédération de pouvoirs organisateurs à laquelle l'établissement est affilié ou conventionné ou dans les cas fixés par le Gouvernement, notamment pour des fins académiques ou scientifiques. Les destinataires de ce document sont soumis à une obligation de confidentialité ;

3° une annexe détaillant, selon les modalités fixées par le Gouvernement, les valeurs de référence chiffrées annuelles et pluriannuelles que l'établissement se propose d'atteindre sur la base de sa situation, pour chacun de ses objectifs spécifiques pour lesquels il existe un indicateur quantitatif.

Cette annexe, à l'usage exclusif de l'équipe éducative, du directeur, des Services du Gouvernement et du pouvoir organisateur concerné, ne peut faire l'objet d'aucune communication à des tiers à l'établissement scolaire, sauf, le cas échéant, à la fédération de pouvoirs organisateurs à laquelle l'établissement est affilié ou conventionné ou dans les cas fixés par le Gouvernement, notamment pour des fins académiques ou scientifiques. Les destinataires de ce document sont soumis à une obligation de confidentialité ;

4° les modalités du travail collaboratif de l'ensemble de l'équipe éducative de l'établissement permettant notamment l'élaboration et la mise en œuvre du plan de pilotage, dans le respect des dispositions du décret du... ;

5° le plan de formation visé à l'article 12, § 1^{er}, du décret du 11 juillet 2002 relatif à la formation en cours de carrière des membres du personnel des établissements d'enseignement fondamental ordinaire ou à l'article 19, § 1^{er}, du décret du 11 juillet 2002 relatif à la formation en cours de carrière des membres du personnel dans l'enseignement spécialisé, l'enseignement secondaire ordinaire et les centres psycho-médico-sociaux ;

6° les modalités de la mise en œuvre, du nouveau continuum pédagogique constitué par la formation de l'enseignement maternel et les 9 premières années de la scolarité obligatoire visant à assurer à tous les élèves les compétences initiales et les socles de compétences nécessaires à leur insertion sociale et à la poursuite de leurs études, dans la mesure et au rythme suivant lesquels l'établissement est concerné, y compris les modalités de la différenciation des apprentissages et de l'accompagnement personnalisé ;

7° les stratégies à mettre en place par l'établissement pour atteindre les objectifs visés au 1°. Dans le cadre de l'élaboration de ces stratégies, l'établissement identifie parmi les thématiques suivantes celles qui nécessitent des actions nouvelles à mettre en œuvre prioritairement :

- a) les actions pédagogiques déployées pour conduire chaque élève vers la réussite et lui permettre de maîtriser les apprentissages et d'atteindre les objectifs attendus, y compris les modalités d'évaluation de l'acquisition des savoirs et compétences;
- b) les dispositifs d'accrochage scolaire;
- c) les dispositifs d'adaptation et d'encadrement spécifiques, dont ceux à destination des primo-arrivants;
- d) les aménagements raisonnables pour les élèves à besoins spécifiques reconnus ainsi que l'intégration des élèves dans l'enseignement ordinaire conformément aux dispositions du chapitre X du décret de l'enseignement spécialisé;

- e) l'orientation des élèves et à la promotion des outils d'orientation tout au long du parcours de chaque élève ;
- f) la promotion de la citoyenneté, de la santé, de l'éducation aux médias, de l'environnement et du développement durable ;
- g) la prévention et la prise en charge des discriminations et des violences au sein de l'établissement scolaire, y compris des dispositifs spécifiques concernant le harcèlement, le cyber harcèlement et les événements d'exception ainsi que les partenariats avec les services de l'Aide à la jeunesse et de la médiation scolaire;
- h) l'insertion des outils numériques dans les apprentissages et la gouvernance de l'établissement, ainsi que l'équipement numérique ;
- i) l'accueil et l'accompagnement des nouveaux enseignants ;
- j) le partenariat et la collaboration avec les parents des élèves de l'établissement, en concertation avec le conseil de participation;
- k) l'apprentissage et l'accès à la culture et à la lecture ainsi que les collaborations nouées avec les institutions culturelles et de lecture publique de la zone;
- l) l'apprentissage et l'accès aux sports ainsi que les collaborations avec les institutions sportives de la zone ;
- m) en cas d'offre d'enseignement qualifiant, les partenariats noués avec les entreprises et employeurs du secteur concerné ;
- n) la maintenance et l'amélioration des infrastructures scolaires ;
- o) la politique de l'établissement en matière de frais scolaires.

L'établissement décrit par ailleurs les actions existantes qu'il continue à mettre en œuvre dans le cadre de chacune de ces thématiques en tenant compte du contexte spécifique de l'établissement, du projet d'établissement, des lignes directrices fixées par le pouvoir organisateur et des moyens disponibles.

Les catégories d'établissements visées au paragraphe 3, alinéa 3, précisent, chacun pour ce qui les concerne par quelles actions concrètes et avec quelles ressources seront atteints les objectifs visés par :

- l'article 2 du décret Encadrement différencié, en développant notamment les actions des thématiques a), b) et g) pour les établissements dont une ou plusieurs implantations bénéficient de l'encadrement différencié au sens du décret Encadrement différencié ; ils détaillent également l'affectation des moyens de fonctionnement et des moyens humains octroyés dans le cadre et le respect du décret précité;
- l'article 3 du décret CPU pour les établissements d'enseignement qui y sont soumis, en développant notamment les actions des thématiques a), b) et m);
- l'article 4 du décret du 11 mai 2007 relatif à l'enseignement en immersion linguistique, en développant notamment les stratégies a) et h) pour les établissements d'enseignement soumis à ce décret;
- l'article 67/1, en développant notamment les actions de la thématique a) pour les établissements organisant le premier degré de l'enseignement secondaire ;
- le chapitre X du décret de l'enseignement spécialisé, en développant notamment les actions de la thématique d) pour les établissements organisant l'enseignement spécialisé.

8° Le plan de pilotage prévoit le mode d'évaluation annuelle du contrat d'objectifs à opérer par l'établissement, sans préjudice du paragraphe 8.

§5. 1° Le plan de pilotage est établi par le directeur, en collaboration avec l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement et en concertation, le cas échéant, avec les équipes du Centre psycho-médico-social, en tenant compte du contexte spécifique de l'établissement, du projet d'établissement, des lignes directrices fixées par le pouvoir organisateur et des moyens disponibles.

2° Le service ou la cellule de conseil et de soutien offre son appui à l'établissement pour l'élaboration du plan de pilotage.

Pour la mise en œuvre de cet appui, une convention d'accompagnement, et, s'il échet, de suivi, est établie, dans l'enseignement organisé par la Communauté française, entre l'établissement et le service de soutien et d'accompagnement et, dans l'enseignement subventionné, entre le pouvoir organisateur et la fédération de pouvoirs organisateurs auprès de laquelle l'établissement est affilié ou conventionné.

3° Le plan de pilotage est présenté, par le directeur, dans le respect des délais visés au paragraphe 2, alinéa 3, selon les conditions de forme fixées par le Gouvernement, par l'intermédiaire de l'application élaborée par l'Entreprise publique des technologies nouvelles de l'information et de la communication de la Communauté française (ETNIC), au délégué au contrat d'objectifs, après avis des organes locaux de concertation sociale et du Conseil de participation visé à l'article 69 et l'approbation du pouvoir organisateur.

§6. 1° Dans les 60 jours calendrier du dépôt du plan de pilotage, le délégué au contrat d'objectifs analyse, après concertation avec, dans l'enseignement organisé par la Communauté française, le directeur, et, dans l'enseignement subventionné, avec le directeur et le pouvoir organisateur, l'adéquation du plan de pilotage aux objectifs d'amélioration et, le cas échéant, particuliers visés au paragraphe 3 et sa conformité aux dispositions des paragraphes 2 à 5 et à ses arrêtés d'exécution, selon la procédure et les modalités définies par le Gouvernement. Pour ce faire, le délégué au contrat d'objectifs peut entre autres rencontrer le pouvoir organisateur, le directeur, l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement, les représentants de l'association des parents de l'école, les représentants des organes locaux de concertation sociale et, pour l'enseignement secondaire, les représentants des élèves.

Si à l'issue de cette analyse le plan de pilotage est approuvé, il est renvoyé à l'établissement signé par le directeur de zone et contresigné par le délégué au contrat d'objectifs dans le délai visé à l'alinéa 1er. Il constitue dès lors le contrat d'objectifs de l'établissement. Il est conclu entre le pouvoir organisateur et le Gouvernement. Il est contresigné par le directeur de l'établissement en fonction au moment de la signature du contrat. Au besoin, il est procédé à une modification de la lettre de mission du directeur conformément aux articles 30 et 31 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs.

Dans les cas exceptionnels où le délégué au contrat d'objectifs n'a pas respecté le délai visé à l'alinéa premier, l'analyse de l'adéquation du plan de pilotage telle que visée à l'alinéa 1er est réalisée par le directeur de zone qui dispose de 20 jours calendriers complémentaires.

2° Si le plan de pilotage n'est pas jugé en adéquation aux objectifs d'amélioration et, le cas échéant, particuliers visés au paragraphe 3 ou n'est pas jugé conforme aux dispositions des paragraphes 2 à 5 et à leurs arrêtés d'exécution, le délégué au contrat d'objectifs émet des recommandations à l'attention du directeur et du pouvoir organisateur afin que le plan de pilotage soit adapté.

Le directeur, en collaboration avec l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement et en concertation, le cas échéant, avec les équipes du Centre psycho-médico-social, adapte le plan de pilotage. Il le soumet pour avis aux organes locaux de concertation sociale et au Conseil de participation et à l'approbation du pouvoir organisateur.

Le plan de pilotage adapté est renvoyé au délégué au contrat d'objectifs dans un délai de 40 jours ouvrables scolaires à partir de la notification des recommandations du délégué au contrat d'objectifs, aux fins d'une nouvelle analyse de son adéquation aux objectifs visés au paragraphe 3 et sa conformité aux dispositions des paragraphes 2 à 5 et à leurs arrêtés d'exécution.

Le délégué au contrat d'objectifs dispose ensuite de 21 jours calendrier pour procéder à une nouvelle analyse de son adéquation aux objectifs visés au paragraphe 3 et au et sa conformité aux dispositions des paragraphes 2 à 5 et à leurs arrêtés d'exécution.

S'il est alors approuvé, il est renvoyé à l'établissement signé par le directeur de zone et contresigné par le délégué au contrat d'objectifs. Il constitue dès lors le contrat d'objectifs de l'établissement. Il est conclu entre le pouvoir organisateur et le Gouvernement. Il est contresigné par le directeur de l'établissement en fonction au moment de la signature du contrat. Au besoin, il est procédé à une modification de la lettre de mission du directeur conformément aux articles 30 et 31 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs.

3° Le directeur présente le contrat d'objectifs :

- a) à l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement;
- b) aux équipes du Centre psycho-médico-social, si ces équipes ont participé à son élaboration ;
- c) au service ou à la cellule de conseil et de soutien, si ce service ou cette cellule a participé à son élaboration ;
- d) aux organes locaux de concertation sociale ;
- e) au Conseil de participation visé à l'article 69.

4° Le contrat d'objectifs est mis en œuvre au plus tard à partir du 1er septembre suivant la signature de celui-ci.

§7. En cas de refus ou d'incapacité de l'établissement à établir un plan de pilotage un processus de suivi tel que visé au paragraphe 9,2°, est mis en place.

À défaut de pouvoir mettre en œuvre le processus de suivi visé au paragraphe 9, 2°, ou si celui-ci n'est pas respecté, la procédure visée au paragraphe 10 est initiée par le directeur de zone.

§8. Le contrat d'objectifs fait l'objet d'une évaluation intermédiaire après trois années d'exécution et est modifié, si nécessaire, conformément au paragraphe 9,1°. Il fait aussi l'objet d'une évaluation finale au terme des six années d'exécution. Ces évaluations sont réalisées par le délégué au contrat d'objectifs, selon les modalités et les délais fixés par le Gouvernement.

Les évaluations portent sur la mise en œuvre des stratégies et sur leur efficacité en regard des objectifs spécifiques fixés, à la lumière notamment des valeurs chiffrées mentionnées dans l'annexe visée au paragraphe 4, 3°. Pour ce faire, le délégué au contrat d'objectifs peut entre autres rencontrer le pouvoir

organisateur, le directeur, l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement, les représentants de l'association des parents de l'école, les représentants des organes locaux de concertation sociale et, pour l'enseignement secondaire, les représentants des élèves.

§9. 1° Lorsque l'évaluation intermédiaire visée au paragraphe 8 révèle que la mise en œuvre du contrat d'objectifs ne permet pas de rencontrer ses objectifs, lorsque les objectifs particuliers visés au paragraphe 3 ont été adaptés par le Gouvernement ou lorsque les moyens disponibles visés au paragraphe 5, 1°, ont évolué, le directeur propose une modification de ce contrat dans les 75 jours ouvrables scolaires de la notification de l'évaluation intermédiaire. La modification proposée est élaborée en collaboration avec l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement et en concertation, le cas échéant, avec les équipes du Centre psycho-médico-social et avec les représentants de l'association des parents de l'école. Elle est soumise à l'avis des organes locaux de concertation sociale et du Conseil de participation et à l'approbation du pouvoir organisateur.

Pour la modification du contrat d'objectifs et son suivi, le service ou la cellule de conseil et de soutien offrent leur appui à l'établissement.

Dans les 30 jours calendrier du dépôt de la proposition de modification du contrat d'objectifs, le délégué au contrat d'objectifs analyse cette modification avec le directeur et le pouvoir organisateur.

S'il estime cette modification conforme aux objectifs d'amélioration et, le cas échéant, particuliers visés au paragraphe 3, il soumet le contrat d'objectifs modifié à la signature du directeur de zone. Au besoin, il est procédé à une modification de la lettre de mission du directeur conformément aux articles 30 et 31 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs.

Si la proposition de modification du contrat d'objectifs n'est pas jugée en adéquation aux objectifs d'amélioration et, le cas échéant, particuliers visés au paragraphe 3, le délégué au contrat d'objectifs émet des recommandations à l'attention du directeur et du pouvoir organisateur afin que le plan de pilotage soit adapté.

Le directeur, en collaboration avec l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement et en concertation, le cas échéant, avec les équipes du Centre psycho-médico-social, adapte la proposition de modification du contrat d'objectifs. Il la soumet pour avis aux organes locaux de concertation sociale et au Conseil de participation et à l'approbation du pouvoir organisateur.

La proposition de modification du contrat d'objectifs adaptée est renvoyée au délégué au contrat d'objectifs dans un délai de 40 jours ouvrables scolaires à partir de la notification des recommandations du délégué au contrat d'objectifs. Le délégué au contrat d'objectifs dispose ensuite de 21 jours calendrier pour procéder à une nouvelle analyse de son adéquation aux objectifs visés au paragraphe 3.

S'il estime cette modification conforme aux objectifs d'amélioration et, le cas échéant, particuliers visés au paragraphe 3, il soumet le contrat d'objectifs modifié à la signature du directeur de zone. Au besoin, il est procédé à une modification de la lettre de mission du directeur conformément aux articles 30 et 31 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs.

2° Lorsque l'évaluation intermédiaire visée au paragraphe 8 révèle une mauvaise volonté manifeste de mettre en œuvre le contrat d'objectifs ou une

incapacité manifeste à atteindre les objectifs y visés, un processus de suivi rapproché de la mise en œuvre du contrat d'objectifs est mis en place par le délégué au contrat d'objectifs

Le délégué au contrat d'objectifs revient annuellement dans l'établissement pour évaluer la mise en œuvre du contrat d'objectifs.

Dans ce cadre, une procédure d'audit externe peut être réalisée par le Service général de l'inspection selon les modalités fixées par le Gouvernement, à la demande du directeur de zone ou du pouvoir organisateur. Sur la base des résultats de cet audit, le directeur de zone peut également approuver une modification du contrat d'objectifs, après concertation entre le délégué au contrat d'objectifs, le directeur et le pouvoir organisateur.

A cette fin, le directeur, en collaboration avec l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement et en concertation, le cas échéant, avec les équipes du Centre psycho-médico-social, propose la modification du contrat d'objectifs. Il la soumet pour avis aux organes locaux de concertation sociale et au Conseil de participation et à l'approbation du pouvoir organisateur. Au besoin, il est procédé à une modification de la lettre de mission du directeur conformément aux articles 30 et 31 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs.

§10. 1° Dans les cas où un contrat d'objectifs ne peut être modifié en application du paragraphe 9, 1° et où si un processus de suivi, tel que visé au paragraphe 9, 2°, ne peut être mis en place ou n'est pas respecté par l'établissement ou par le pouvoir organisateur, le directeur de zone adresse un courrier recommandé avec accusé de réception au pouvoir organisateur, lui enjoignant ou de modifier le contrat d'objectifs ou de respecter le processus de suivi dans un délai de 30 jours ouvrables scolaires. Une copie de ce courrier est adressée pour information à la fédération de pouvoirs organisateurs concernée.

A défaut d'y satisfaire, le Gouvernement peut décider de réduire de 5 %, au plus, pour l'enseignement organisé par la Communauté française, les dotations de fonctionnement visées à l'article 3 de la loi du 29 mai 1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement ou, pour l'enseignement subventionné par la Communauté française, les subventions de fonctionnement de l'établissement visées à l'article 32 de la loi du 29 mai 1959 susvisée.

Préalablement à toute décision de réduction des subventions de fonctionnement, le Gouvernement adresse une lettre de mise en demeure au pouvoir organisateur en l'invitant à faire connaître ses observations par écrit uniquement. Celui-ci dispose d'un délai de trente jours ouvrables scolaires, à compter de la notification postale par envoi recommandé avec accusé de réception de cette mise en demeure pour faire valoir ses observations. La réduction des dotations ou des subventions de fonctionnement court à compter de la notification de la décision du Gouvernement jusqu'à ce que le pouvoir organisateur collabore à l'élaboration ou à la bonne mise en œuvre du contrat d'objectifs.

Le Gouvernement peut déléguer cette compétence à la ministre ou au ministre fonctionnellement compétent(e).

Lorsque le Gouvernement prononce une décision de réduction des dotations ou des subventions de fonctionnement et à défaut pour l'établissement d'avoir apporté la preuve qu'il a satisfait à l'injonction du Gouvernement dans un délai de six mois à compter de la notification de la décision visée à l'alinéa 3, le Gouvernement supprime, dans l'enseignement organisé par la Communauté française, les traitements et dotations de fonctionnement visées à l'article 3 de la loi du 29 mai

1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement ou, dans l'enseignement subventionné par la Communauté française, les subventions de fonctionnement et les subventions-traitements visées aux articles 26 à 28 et 32 de la loi du 29 mai 1959 susvisée.

2° Le Gouvernement peut toutefois, sur la base des observations écrites visées au point 1°, alinéa 3, en lieu et place de cette réduction enjoindre au pouvoir organisateur de désigner un manager de crise.

A cet effet, le Gouvernement lui adresse un courrier recommandé avec accusé de réception en lui enjoignant de désigner un manager de crise dans un délai de 30 jours calendrier.

Dans l'enseignement subventionné, le pouvoir organisateur peut, pour la désignation du manager de crise, habiliter la fédération de pouvoirs organisateurs à laquelle il est affilié si les statuts de celle-ci ou la résolution d'adhésion à celle-ci contiennent une telle habilitation ou si le pouvoir organisateur a fourni cette habilitation par écrit, mentionnant la fédération de pouvoirs organisateurs à laquelle le pouvoir organisateur est affilié. Dans ce cas une copie du courrier enjoignant au pouvoir organisateur de désigner un manager de crise est adressée pour information à cette fédération de pouvoirs organisateurs.

Le manager de crise est désigné selon les règles qui sont propres au pouvoir organisateur ou, le cas échéant, à la fédération de pouvoirs organisateurs habilitée à cet effet et à leur charge.

Si le pouvoir organisateur ou, le cas échéant, sa fédération de pouvoirs organisateurs si celle-ci est habilitée à le faire, ne désigne pas un manager de crise dans le délai de 30 jours prévu à l'alinéa précédent, le Gouvernement lui adresse une mise en demeure par laquelle il l'invite à procéder à cette désignation dans un délai de quinze jours calendrier à compter de la notification postale par envoi recommandé avec accusé de réception de cette mise en demeure.

Si, à l'échéance de ce délai de quinze jours calendrier le pouvoir organisateur ou, le cas échéant, la fédération de pouvoirs organisateurs si elle est habilitée à le faire, n'a pas apporté la preuve de la désignation d'un manager de crise, le Gouvernement supprime, dans l'enseignement organisé par la Communauté française, les traitements et dotations de fonctionnement visées à l'article 3 de la loi du 29 mai 1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement ou, dans l'enseignement subventionné par la Communauté française, les subventions de fonctionnement et les subventions-traitements visées aux articles 26 à 28 et 32 de la loi du 29 mai 1959 susvisée.

3° Le manager de crise est désigné, pour une ou plusieurs périodes dont la durée est concertée avec le directeur de zone, avec un maximum de 36 mois.

L'organe local de concertation sociale et le conseil de participation sont informés de la désignation du manager de crise préalablement à son entrée en fonction.

Dans le cadre de l'exécution de sa mission, le manager de crise analyse la situation de l'établissement sur la base du rapport d'évaluation intermédiaire visé au paragraphe 8, de l'évaluation de l'évolution du processus de suivi rapproché et de l'audit externe visés au paragraphe 9, 2°.

Il formule des propositions, après consultation du directeur, de l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement, et le cas échéant, des équipes du Centre psycho-médico-social en vue de rencontrer les objectifs du contrat d'objectifs ou de modifier celui-ci.

Il en informe les organes locaux de concertation sociale et le Conseil de participation. Il soumet ces propositions pour approbation au pouvoir organisateur.

Sur la base de ces propositions, le contrat d'objectifs fait l'objet, le cas échéant, d'une proposition en vue de sa modification, en concertation avec le manager de crise, par le pouvoir organisateur.

Cette proposition de modification est alors adressée au directeur de zone. S'il l'approuve, elle fait partie intégrante du contrat d'objectifs de l'établissement. Au besoin, il est procédé à une modification de la lettre de mission du directeur conformément aux articles 30 et 31 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs.

Le manager de crise met en œuvre le contrat d'objectifs en collaboration avec le directeur, l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement, et le cas échéant, les équipes du Centre psycho-médico-social, et le pouvoir organisateur, dans le cadre d'un processus de suivi rapproché tel que visée au paragraphe 9, 2°.

4° Le directeur de zone et le délégué au contrat d'objectifs évaluent au plus tard un mois avant l'échéance de la fin de la mission du manager de crise l'accomplissement et le résultat de celle-ci en concertation avec le pouvoir organisateur et, le cas échéant, sa fédération de pouvoirs organisateurs habilitée à cet effet si celle-ci l'a désigné.

Au terme de cette évaluation, le directeur de zone communique au Gouvernement, après consultation du pouvoir organisateur et, le cas échéant, de sa fédération de pouvoirs organisateurs si elle a participé au processus de désignation du manager de crise, un rapport au terme duquel il conclut à la mise en œuvre satisfaisante ou insatisfaisante du contrat d'objectifs.

Lorsque le rapport conclut à la mise en œuvre insatisfaisante du contrat d'objectifs, le Gouvernement supprime, dans l'enseignement organisé par la Communauté française, les traitements et dotations de fonctionnement visées à l'article 3 de la loi du 29 mai 1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement ou, dans l'enseignement subventionné par la Communauté française, les subventions de fonctionnement et les subventions-traitements visées aux articles 26 à 28 et 32 de la loi du 29 mai 1959 susvisée.

Préalablement à la décision de suppression du financement des traitements et dotations ou des subventions, le Gouvernement adresse une lettre de mise en demeure au pouvoir organisateur en l'invitant à faire connaître ses observations par écrit uniquement. Celui-ci dispose d'un délai de trente jours ouvrables scolaires, à compter de la notification postale par envoi recommandé avec accusé de réception de cette mise en demeure pour faire valoir ses observations.

5° Le directeur concerné conserve durant la période de désignation du manager de crise le bénéfice de sa désignation en qualité de directeur à titre temporaire ou de sa désignation en qualité de directeur admis au stage ou de sa nomination à titre définitif en tant que directeur ainsi que de sa rémunération, sans préjudice toutefois de l'article 43 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des

directeurs, des Chapitre IX et IX bis de l'arrêté royal du 22 mars 1969 fixant le statut des membres du personnel directeur et enseignant, du personnel auxiliaire d'éducation, du personnel paramédical des établissements d'enseignement, gardien, primaire, spécialisé, moyen, technique, de promotion sociale et artistique de l'Etat, des internats dépendant de ces établissements et des membres du personnel du service d'inspection chargé de la surveillance de ces établissements, des Chapitre VIII et IX du décret du 6 juin 1994 fixant le statut des membres du personnel subsidiés de l'enseignement officiel subventionné, des Chapitres IX et X du décret du 1er février 1993 fixant le statut des membres du personnel subsidiés de l'enseignement libre subventionné.

Toutefois, le directeur peut être placé en disponibilité conformément aux dispositions qui régissent sa fonction, lorsque la désignation du manager de crise est fondée sur :

- a) le refus ou l'incompétence du directeur à élaborer le plan de pilotage ;
- b) la mauvaise volonté manifeste du directeur à mettre œuvre le contrat d'objectifs et, ou, une incapacité à réaliser les objectifs y visés ;
- c) l'impossibilité imputable au directeur de modifier le contrat d'objectifs ou d'assurer la mise en œuvre d'un processus de suivi rapproché.

Sans préjudice de l'article 124 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs, le manager de crise le remplace jusqu'à la désignation d'un nouveau directeur.

Le cas échéant, dans le cadre de la mission du manager de crise, un membre de l'équipe pédagogique ou éducative de l'établissement peut également être placé en disponibilité conformément aux dispositions qui régissent sa fonction, lorsque ce dernier fait preuve d'une mauvaise volonté manifeste ou de carence manifeste et répétée dans le cadre de l'élaboration du plan de pilotage, de la mise en œuvre du contrat d'objectifs ou de la mise en œuvre d'un processus de suivi rapproché. »

Article 16. Dans le même décret, l'article 67/1, tel qu'inséré par le décret du 11 avril 2014, est remplacé par ce qui suit :

« **Article 67/1.** Dans le cadre de son Plan de pilotage, chaque établissement organisant un premier degré de l'enseignement secondaire ordinaire définit les actions et dispositifs spécifiques à mettre en place par l'équipe éducative, en articulation avec l'équipe du Centre psycho-médico-social, permettant aux élèves d'atteindre les objectifs assignés au 1er degré. ».

Article 17. Dans le même décret, l'article 68 est remplacé par ce qui suit :

« **Article 68. - § 1^{er}.** Le Gouvernement arrête, après avis de la Commission de pilotage, la notion de performances présentant un écart significatif en dessous de la moyenne des établissements comparés. A cette fin, il s'appuie sur une analyse comparée d'indicateurs croisés et récurrents pour un ensemble d'établissements présentant un même profil, et appartenant à un même groupe de classes, la classe étant définie à l'article 4 du décret Encadrement différencié. Les indicateurs choisis sont liés notamment au climat de l'école, aux parcours et résultats des élèves et aux équipes pédagogiques.

§ 2. Le Service général de l'Inspection réalise un audit à l'issue duquel il établit un diagnostic de l'établissement dont les performances présentent un écart significatif au sens du paragraphe 1^{er}.

Le Gouvernement détermine les modalités selon lesquelles l'audit, le rapport et le diagnostic sont réalisés.

§ 3. Le délégué au contrat d'objectifs ou le directeur de zone compétent fixe les objectifs d'ajustement de l'établissement qui tiennent compte du diagnostic visé paragraphe 2.

Il propose également les supports ou ressources, dont la liste est arrêtée par le Gouvernement, qui pourront être mis à disposition par celui-ci à l'établissement dans le cadre de la mise en œuvre du protocole de collaboration visé au paragraphe 6, afin d'assurer la réalisation de ces objectifs d'ajustement.

Le Gouvernement détermine les modalités selon lesquelles le diagnostic et les objectifs d'ajustement sont présentés et communiqués au directeur, au pouvoir organisateur, le cas échéant en présence de sa fédération de pouvoirs organisateurs.

§ 4. Une proposition de « dispositif d'ajustement » adaptée à la situation de l'établissement et au diagnostic et qui vise la rencontre des objectifs d'ajustement tels que définis au paragraphe 3, est élaborée par le directeur, en collaboration avec l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement et en concertation, le cas échéant, avec les équipes du Centre psycho-médico-social, selon les éléments et les modalités fixés par le Gouvernement.

Pour rédiger la proposition de « dispositif d'ajustement », le service ou la cellule de conseil et de soutien apporte son appui au directeur et à son équipe éducative dans le cadre d'une convention d'accompagnement et de suivi.

La proposition de « dispositif d'ajustement » précise les actions prioritaires à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs d'ajustement et prévoit les méthodes de mesure et d'évaluation des résultats attendus ainsi que les délais dans lesquels ceux-ci sont attendus.

La proposition définit également les ressources à solliciter en interne auprès du pouvoir organisateur et, le cas échéant, de sa fédération de pouvoirs organisateurs, et les supports ou ressources à solliciter en externe, notamment auprès du Gouvernement sur la base de la liste visée au paragraphe 3.

§ 5. La proposition de « dispositif d'ajustement » est soumise pour avis aux organes locaux de concertation, ainsi qu'au service ou à la cellule de conseil et de soutien.

Elle doit ensuite être approuvée par le pouvoir organisateur, préalablement à sa présentation au délégué au contrat d'objectifs.

§ 6. La proposition de « dispositif d'ajustement » visée au paragraphe 4 est présentée, selon les conditions de forme fixées par le Gouvernement, au délégué au contrat d'objectifs dans les 55 jours ouvrables scolaires qui suivent la communication du diagnostic et des objectifs d'ajustement au paragraphe 2, alinéa 2.

§ 7. 1° Dans les 20 jours ouvrables scolaires du dépôt de la proposition de « dispositif d'ajustement », le délégué au contrat d'objectifs analyse, après concertation avec le directeur et le pouvoir organisateur, l'adéquation de la proposition de « dispositif d'ajustement » aux objectifs d'ajustement visés au

paragraphe 3 et au diagnostic visé au paragraphe 2, selon la procédure et les modalités définies par le Gouvernement.

Dans les cas exceptionnels où le délégué au contrat d'objectifs n'a pas respecté le délai visé à l'alinéa premier, l'analyse de l'adéquation de la proposition de « dispositif d'ajustement », telle que visée à l'alinéa 1^{er} est réalisée par le directeur de zone qui dispose pour ce faire d'un délai complémentaire de 14 jours calendrier.

Si à l'issue de cette analyse, le dispositif d'ajustement est approuvé, il est renvoyé à l'établissement signé par le directeur de zone et contresigné par le délégué au contrat d'objectifs. Ce « dispositif d'ajustement » ainsi approuvé constitue dès lors le protocole de collaboration conclu entre le pouvoir organisateur, le cas échéant sa fédération de pouvoirs organisateurs et le Gouvernement. Il est signé par l'ensemble des parties et contresigné par le directeur de l'établissement en fonction au moment de la signature du protocole de collaboration. Au besoin, il est procédé à une modification de la lettre de mission du directeur conformément aux articles 30 et 31 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs.

2° Si le dispositif d'ajustement n'est pas jugé en adéquation avec les objectifs d'ajustement visés au paragraphe 3 et au diagnostic visé au paragraphe 2, le délégué au contrat d'objectifs émet des recommandations à l'attention, dans l'enseignement organisé par la Communauté française, du directeur dans l'enseignement organisé par la Communauté française et, dans l'enseignement subventionné, au pouvoir organisateur et à sa fédération de pouvoirs organisateurs, afin que le dispositif d'ajustement soit adapté.

Pour ce faire, le directeur, en collaboration avec l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement et en concertation, le cas échéant, avec les équipes du Centre psycho-médico-social, dispose alors de 35 jours ouvrables scolaires pour renvoyer au délégué au contrat d'objectifs le « dispositif d'ajustement », après avis et approbation comme précisé au paragraphe 5.

Le délégué au contrat d'objectifs dispose ensuite de 21 jours ouvrables scolaires pour procéder à une nouvelle analyse de son adéquation aux objectifs d'ajustement visés au paragraphe 3 et au diagnostic visé au paragraphe 2.

S'il est alors approuvé, il est renvoyé à l'établissement signé par le Directeur de zone et contresigné par le délégué au contrat d'objectifs. Il constitue dès lors le protocole de collaboration conclu entre le pouvoir organisateur, le cas échéant sa fédération de pouvoirs organisateurs et le Gouvernement. Il est signé par l'ensemble des parties et contresigné par le directeur de l'établissement en fonction au moment de la signature du protocole de collaboration. Au besoin, il est procédé à une modification de la lettre de mission du directeur conformément aux articles 30 et 31 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs.

Le protocole de collaboration est à l'usage exclusif et confidentiel de l'équipe éducative, du directeur, des Services du Gouvernement, du pouvoir organisateur concerné et, le cas échéant, à la fédération de pouvoirs organisateurs à laquelle l'établissement est affilié ou conventionné, et ne peut faire l'objet d'aucune communication à des tiers à l'établissement scolaire, sauf dans les cas fixés par le Gouvernement, notamment pour des fins académiques ou scientifiques. Les destinataires de ce document sont soumis à une obligation de confidentialité.

§ 8. Le directeur et le pouvoir organisateur présentent le protocole de collaboration à l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement, aux équipes du Centre psycho-médico-social en présence du service ou de la cellule de conseil et de soutien, aux organes locaux de concertation sociale et au Conseil de participation visé à l'article 69.

Le protocole de collaboration est mis en œuvre dès la signature de celui-ci. Concomitamment, un processus de suivi rapproché de la mise en œuvre du protocole de collaboration est mis en place par le délégué au contrat d'objectifs.

Le Gouvernement fixe les modalités de l'évaluation de la mise en œuvre du protocole de collaboration par le délégué au contrat d'objectifs.

§ 9. 1° En cas de refus ou d'incapacité de l'établissement à établir un dispositif d'ajustement et à permettre l'approbation et la signature du protocole de collaboration, conformément aux dispositions des paragraphes 4 à 7, ou lorsque l'évaluation de la mise en œuvre du protocole de collaboration révèle une mauvaise volonté ou une incapacité manifeste à atteindre les objectifs d'ajustement du protocole, le directeur de zone adresse un courrier recommandé avec accusé de réception au pouvoir organisateur.

Ce courrier enjoint au directeur et au pouvoir organisateur :

- soit d'établir un dispositif d'ajustement en vue de permettre l'approbation et la signature du protocole de collaboration ;
- soit de respecter le protocole de collaboration et le processus de suivi de sa mise en œuvre.

Le cas échéant, une copie de ce courrier est envoyée à la fédération de pouvoirs organisateurs concernée.

A défaut d'avoir satisfait à l'injonction dans un délai de 30 jours ouvrables scolaires, le Gouvernement peut décider de réduire de 5 %, au plus, pour l'enseignement organisé par la Communauté française, les dotations de fonctionnement visées à l'article 3 de la loi du 29 mai 1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement ou, pour l'enseignement subventionné par la Communauté française, les subventions de fonctionnement de l'établissement visées à l'article 32 de la loi du 29 mai 1959 susvisée.

Préalablement à toute décision de réduction des dotations ou subventions de fonctionnement, le Gouvernement adresse une lettre de mise en demeure au pouvoir organisateur en l'invitant à faire connaître ses observations par écrit uniquement. Celui-ci dispose d'un délai de 30 jours ouvrables scolaires, à compter de la notification postale par envoi recommandé avec accusé de réception de cette mise en demeure pour faire valoir ses observations. La réduction des dotations ou subventions de fonctionnement court à compter de la notification de la décision du Gouvernement jusqu'à ce que le pouvoir organisateur, collabore à l'élaboration ou à la bonne mise en œuvre du protocole de collaboration et du processus de suivi de sa mise en œuvre.

Le Gouvernement peut déléguer cette compétence à la ministre ou au ministre fonctionnellement compétent(e).

Lorsque le Gouvernement prononce une décision de réduction des dotations ou des subventions de fonctionnement et à défaut pour l'établissement d'avoir apporté la preuve qu'il a satisfait à l'injonction du Gouvernement dans un délai de six mois à compter de la notification de la décision visée à l'alinéa 4, le Gouvernement

supprime, dans l'enseignement organisé par la Communauté française, les traitements et dotations de fonctionnement visées à l'article 3 de la loi du 29 mai 1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement ou, dans l'enseignement subventionné par la Communauté française, les subventions de fonctionnement et les subventions-traitements visées aux articles 26 à 28 et 32 de la loi du 29 mai 1959 susvisée.

2° Le Gouvernement peut toutefois, sur la base des observations écrites visées au 1°, en lieu et place de cette réduction enjoindre au pouvoir organisateur la désignation d'un manager de crise.

A cet effet, le Gouvernement lui adresse un courrier recommandé avec accusé de réception en lui enjoignant de désigner un manager de crise dans un délai de 30 jours calendrier

Dans l'enseignement subventionné, le pouvoir organisateur peut, pour la désignation du manager de crise, habiliter la fédération de pouvoirs organisateurs à laquelle il est affilié si les statuts de celle-ci ou la résolution d'adhésion à celle-ci contiennent une telle habilitation ou si le pouvoir organisateur a fourni cette habilitation par écrit, mentionnant la fédération de pouvoirs organisateurs à laquelle le pouvoir organisateur est affilié. Dans ce cas une copie du courrier enjoignant au pouvoir organisateur de désigner un manager de crise est adressée pour information à cette fédération de pouvoirs organisateurs.

Le manager de crise est désigné selon les règles qui sont propres au pouvoir organisateur ou, le cas échéant, à la fédération de pouvoir organisateur habilitée à cet effet et à leur charge.

Si le pouvoir organisateur ou, le cas échéant, sa fédération de pouvoirs organisateurs, si celle-ci est habilitée à le faire, ne désigne pas un manager de crise dans le délai de 30 jours prévu à l'alinéa 2, le Gouvernement lui adresse une mise en demeure par laquelle il l'invite à procéder à cette désignation dans un délai de 15 jours calendrier à compter de la notification postale par envoi recommandé avec accusé de réception de cette mise en demeure.

Si, à l'échéance de ce délai de 15 jours calendrier, le pouvoir organisateur ou, le cas échéant, sa fédération de pouvoirs organisateurs, si elle est habilitée à le faire, n'a pas apporté la preuve de la désignation d'un manager de crise, le Gouvernement supprime, dans l'enseignement organisé par la Communauté française, les traitements et dotations de fonctionnement visées à l'article 3 de la loi du 29 mai 1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement ou, dans l'enseignement subventionné par la Communauté française, les subventions de fonctionnement et les subventions-traitements visées aux articles 26 à 28 et 32 de la loi du 29 mai 1959 susvisée.

3 °Le manager de crise est désigné, pour une ou plusieurs périodes avec un maximum de 36 mois en concertation avec le directeur de zone.

L'organe local de concertation sociale et le conseil de participation sont informés de la désignation du manager de crise préalablement à son entrée en fonction.

Dans le cadre de l'exécution de sa mission, le manager de crise analyse la situation de l'établissement sur la base du diagnostic visé au paragraphe 2 et, s'il

échet, de l'évaluation de la mise en œuvre du protocole de collaboration visée au paragraphe 8.

Il formule des propositions, après consultation du pouvoir organisateur, du directeur, de l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement, de la fédération de pouvoirs organisateurs concernée et le cas échéant, des équipes du Centre psycho-médico-social en vue de rencontrer les objectifs du protocole de collaboration ou de modifier celui-ci.

Il en informe les organes locaux de concertation sociale et le Conseil de participation. Il soumet ces propositions pour approbation au pouvoir organisateur.

Sur la base de ces propositions, le protocole de collaboration fait l'objet, le cas échéant, d'une proposition en vue de sa modification, en concertation avec le manager de crise par le pouvoir organisateur.

Cette proposition de modification est alors adressée au directeur de zone. S'il l'approuve, elle fait partie intégrante du protocole de collaboration de l'établissement. Au besoin, il est procédé à une modification de la lettre de mission du directeur conformément aux articles 30 et 31 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs.

Le manager de crise met en œuvre le protocole de collaboration en collaboration avec le pouvoir organisateur, le directeur, l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement, et le cas échéant, les équipes du Centre psycho-médico-social dans le cadre d'un processus de suivi rapproché tel que visée au paragraphe 9, 2°.

4° Le directeur de zone et le délégué au contrat d'objectifs évaluent au plus tard un mois avant l'échéance de la fin de la mission du manager de crise l'accomplissement et le résultat de celle-ci en concertation avec le pouvoir organisateur et, le cas échéant, sa fédération de pouvoir organisateur habilitée à cet effet si celle-ci l'a désigné.

Au terme de cette évaluation, le directeur de zone communique au Gouvernement, après consultation de l'organisme d'intérêt public en charge de l'enseignement organisé par la Communauté française ou dans l'enseignement subventionné, après consultation du pouvoir organisateur et de sa fédération de pouvoirs organisateurs si elle a participé au processus de désignation du manager de crise, un rapport au terme duquel il conclut à la mise en œuvre satisfaisante ou insatisfaisante du protocole de collaboration.

Lorsque le rapport conclut à la mise en œuvre insatisfaisante du protocole de collaboration, le Gouvernement supprime, dans l'enseignement organisé par la Communauté française, les traitements et dotations de fonctionnement visées à l'article 3 de la loi du 29 mai 1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement ou, dans l'enseignement subventionné par la Communauté française, les subventions de fonctionnement et les subventions-traitements visées aux articles 26 à 28 et 32 de la loi du 29 mai 1959 susvisée.

Préalablement à la décision de suppression des dotations ou subventions, le Gouvernement adresse une lettre de mise en demeure au pouvoir organisateur en l'invitant à faire connaître ses observations par écrit uniquement. Celui-ci dispose d'un délai de 30 jours calendrier, à compter de la notification postale par envoi recommandé avec accusé de réception de cette mise en demeure pour faire valoir ses observations.

5° Le directeur concerné conserve durant la période de désignation du manager de crise le bénéfice de sa désignation en qualité de directeur à titre temporaire ou de sa nomination en tant que directeur stagiaire ou à titre définitif ainsi que de sa rémunération, sans préjudice toutefois de l'article 43 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs, des Chapitres IX et IX bis de l'arrêté royal du 22 mars 1969 fixant le statut des membres du personnel directeur et enseignant, du personnel auxiliaire d'éducation, du personnel paramédical des établissements d'enseignement, gardien, primaire, spécialisé, moyen, technique, de promotion sociale et artistique de l'Etat, des internats dépendant de ces établissements et des membres du personnel du service d'inspection chargé de la surveillance de ces établissements, des Chapitres VIII et IX du décret du 6 juin 1994 fixant le statut des membres du personnel subsidés de l'enseignement officiel subventionné, des Chapitres IX et X du décret du 1^{er} février 1993 fixant le statut des membres du personnel subsidés de l'enseignement libre subventionné.

Toutefois, le directeur peut être écarté par mesure d'ordre (option A) peut être placé en disponibilité (option B) conformément aux dispositions qui régissent sa fonction, lorsque la désignation du manager de crise est fondée sur :

- a) le refus ou l'incompétence du directeur à élaborer le dispositif d'ajustement ;
- b) la mauvaise volonté manifeste du directeur à mettre œuvre le protocole de collaboration et, ou, une incapacité à réaliser les objectifs y visés ;
- c) l'impossibilité imputable au directeur de modifier le protocole de collaboration ou d'assurer la mise en œuvre d'un processus de suivi rapproché,

Sans préjudice de l'article 124 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs, le manager de crise le remplace jusqu'à la désignation d'un nouveau directeur.

Le cas échéant, dans le cadre de la mission du manager de crise, un membre de l'équipe pédagogique ou de l'équipe éducative de l'établissement peut être placé en disponibilité conformément aux dispositions qui régissent sa fonction, lorsque ce dernier fait preuve d'une mauvaise volonté manifeste ou de carence manifeste et répétée dans le cadre de l'élaboration du dispositif d'ajustement, de la mise en œuvre du protocole de collaboration, ou de la mise en œuvre du processus de suivi rapproché.

§10. Le protocole de collaboration se substitue au contrat d'objectifs de l'établissement durant la période fixée par le protocole et au maximum pour une durée de trois ans. ».

Article 18. Dans le même décret, l'article 69 est remplacé par ce qui suit :

« **Article 69. - § 1er.** Il est créé dans chaque établissement un Conseil de participation chargé :

- 1° De débattre et d'émettre un avis sur le projet d'établissement en se fondant notamment sur des propositions émises par les délégués du pouvoir organisateur au Conseil de participation
- 2° de l'amender et de le compléter, selon les procédures fixées au paragraphe 11 ;
- 3° de le proposer à l'approbation du pouvoir organisateur ;
- 4° de proposer des adaptations conformément à l'article 67, §1er ;

- 5° de mener une réflexion globale sur les frais réclamés en cours d'année, notamment ceux qui sont liés à des activités culturelles et sportives s'inscrivant dans le projet d'établissement ;
- 6° d'étudier et de proposer la mise en place d'un mécanisme de solidarité entre les élèves pour le paiement des frais visés au 5° ;
- 7° d'étudier et de proposer les actions de soutien et d'accompagnement à l'attention des élèves inscrits sur base de l'indice socio-économique de leur école fondamentale ou primaire d'origine ;
- 8° de remettre un avis sur le plan de pilotage conformément à l'article 67, § 5, 3°, § 6, 2° et 3°, § 9, 1° en formulant toutes propositions utiles à ce sujet ;
- 9° de débattre et de remettre un avis sur le règlement d'ordre intérieur de l'établissement et, le cas échéant, de l'amender et de le compléter, selon les procédures fixées au paragraphe 11.

Par dérogation à l'alinéa 1er, le pouvoir organisateur peut :

- 1° s'il organise 4 écoles fondamentales au moins, regrouper 2 écoles pour ne constituer qu'un seul conseil de participation commun à ces écoles, lors de la première mise en place des conseils de participation ;
- 2° s'il organise 8 écoles fondamentales au moins, regrouper 2, 3 ou 4 écoles pour ne constituer qu'un seul conseil de participation commun à ces écoles, lors de la première mise en place des conseils de participation ;
- 3° s'il organise des établissements contigus, les regrouper pour ne constituer qu'un seul conseil de participation commun à ces écoles, lors de la première mise en place des conseils de participation ;
- 4° au plus tôt après 3 années de fonctionnement des conseils de participation, sur proposition commune de chacun d'eux, regrouper 2 écoles pour ne constituer qu'un seul conseil de participation commun à ces écoles, s'il organise 4 écoles fondamentales au moins ;
- 5° au plus tôt après 3 années de fonctionnement des conseils de participation, sur proposition commune de chacun d'eux, regrouper 2, 3 ou 4 écoles pour ne constituer qu'un seul conseil de participation commun à ces écoles, s'il organise 8 écoles fondamentales au moins ;
- 6° au plus tôt après 3 années de fonctionnement des conseils de participation, sur proposition commune de chacun d'eux, regrouper des établissements contigus pour ne constituer qu'un seul conseil de participation commun à ces écoles ;
- 7° regrouper deux écoles, dont l'une compte moins de 100 élèves, après accord du Gouvernement pour ne constituer qu'un seul conseil de participation commun à ces écoles.

Lorsqu'il est fait usage de la dérogation prévue à l'alinéa 2, pour chacune des catégories visées au paragraphe 2, alinéa 3, 1° et 2°, un représentant de chaque établissement au moins est membre du Conseil de participation.

Sur avis favorable du Conseil de participation créé en application de l'alinéa 3, le pouvoir organisateur peut soit renoncer au regroupement, soit le modifier.

§ 2. Le Conseil de participation comprend des membres de droit, des membres élus et des membres représentant l'environnement social, culturel et économique de l'établissement.

Dans l'enseignement subventionné, les membres de droit sont le directeur et les délégués que détermine le Collège des Bourgmestre et échevins, le Collège provincial, le Collège de la Commission communautaire française ou le Conseil d'administration du pouvoir organisateur. Dans l'enseignement organisé par la

Communauté française, les membres de droit sont le directeur et ceux que le pouvoir organisateur détermine.

Les membres élus comprennent :

- 1° les représentants du personnel enseignant, auxiliaire d'éducation, psychologique, social et paramédical ;
- 2° les représentants des parents ou des personnes investies de l'autorité parentale ou qui assument la garde en droit ou en fait du mineur soumis à l'obligation scolaire ;
- 3° les représentants des élèves, sauf dans l'enseignement fondamental ;
- 4° un représentant du personnel ouvrier et administratif, là où il est attaché à l'établissement.

Dans l'enseignement officiel subventionné, les membres représentant l'environnement social, culturel et économique de l'établissement sont désignés par le Collège communal, le Collège provincial ou le Collège de la Commission communautaire française. Dans l'enseignement organisé par la Communauté française et dans l'enseignement libre subventionné, ils sont cooptés par les membres de droit et les membres élus du Conseil de participation, selon des modalités fixées par le Gouvernement.

Chaque membre du Conseil de participation peut se faire remplacer par un suppléant désigné ou élu, selon les mêmes modalités que le membre effectif.

Le nombre de représentants visés à l'alinéa 3, 1°, 2°, 3° est identique pour chaque catégorie. Ce nombre est fixé par le pouvoir organisateur dans l'enseignement subventionné, par le directeur dans l'enseignement organisé par la Communauté française. Il ne peut être inférieur à 3 ni supérieur à 6.

Ni les délégués du pouvoir organisateur ni les membres représentant l'environnement social, culturel et économique de l'établissement ne peuvent être en nombre supérieur à celui attribué à chacune des catégories visées à l'alinéa 3, 1°, 2°, 3°.

Toutefois, lorsqu'il est fait usage de la dérogation prévue à l'article 68, alinéa 3, la délégation du pouvoir organisateur peut comprendre un nombre supérieur à celui attribué à chacune des catégories visées à l'alinéa 3, 1°, 2°, 3° de manière à ce que le nombre de délégués du pouvoir organisateur qui ne sont pas chefs d'établissement soit supérieur d'une unité au nombre de chefs d'établissement.

§ 3. Les représentants du personnel visé au paragraphe 2, alinéa 3, 1° comprennent :

- 1° dans l'enseignement organisé par la Communauté française et dans l'enseignement subventionné officiel, des délégués élus en leur sein et au scrutin secret par l'ensemble des membres du personnel concerné nommés ou engagés à titre définitif ou désignés ou engagés à titre temporaire pour une année scolaire complète ;
- 2° dans l'enseignement subventionné libre trois délégués, membres du personnel de l'établissement pour une année scolaire complète, désignés par les organisations syndicales représentatives suivant une proportionnalité conforme à celle du résultat des élections sociales dans l'établissement, c'est-à-dire aux conseils d'entreprise, ou, à défaut, au Comité pour la Protection du travail, ou, à défaut, dans les instances de concertation locales et un maximum de trois délégués élus en leur sein et au scrutin secret par l'ensemble des membres du

personnel concerné nommés ou engagés à titre définitif ou désignés ou engagés à titre temporaire pour une année scolaire complète.

Les représentants du personnel visés au paragraphe 2, alinéa 3, 1° et 4° doivent obligatoirement prêter au moins un mi-temps dans l'établissement.

Les représentants visés à l'alinéa 1er, 2°, ne peuvent faire partie ni du Conseil d'administration ni de l'assemblée générale du pouvoir organisateur. Le Gouvernement peut accorder dérogation à cette disposition lorsque tous les membres du personnel sont membres de droit du pouvoir organisateur.

§ 4. Les représentants des élèves sont élus, en leur sein, après appel aux candidats, soit par l'ensemble des élèves de l'établissement, soit par l'ensemble des élèves du niveau secondaire de l'établissement, soit par l'ensemble des élèves des troisième et quatrième degrés de l'établissement.

Le mandat ne peut entraîner ni préjudice ni privilège pour celui qui l'exerce.

Dans l'enseignement organisé par la Communauté française le choix entre les trois modalités fixées à l'alinéa 1er est de la compétence des membres du Conseil de participation visés au paragraphe 2, alinéa 2 et alinéa 3, 1° et 2°. Dans l'enseignement subventionné, il est de la compétence du pouvoir organisateur qui peut le déléguer.

§ 5. Sont reconnues comme représentatives d'une part la Fédération des associations de parents de l'enseignement officiel, d'autre part l'Union francophone des associations de parents de l'enseignement catholique.

Lorsqu'il existe au sein de l'établissement une association de parents membre soit de la Fédération des associations de parents de l'enseignement officiel, soit de l'Union francophone des associations de parents de l'enseignement catholique, l'organisation de l'élection des représentants des parents est réglée par cette fédération ou cette union.

Lorsqu'il n'existe pas au sein de l'établissement d'association de parents membre de la fédération ou de l'union visées à l'alinéa 1er, la première réunion générale des parents est faite à l'initiative du pouvoir organisateur ou de son délégué.

Dans l'un comme dans l'autre cas, l'assemblée générale des parents élit au scrutin secret ses représentants. La convocation et le procès-verbal de toute assemblée générale sont portés à la connaissance de l'ensemble des parents. Chaque parent présent lors de l'assemblée générale peut participer au scrutin et se porter candidat sans autre condition.

Les représentants des parents visés au paragraphe 2, alinéa 3, ne peuvent faire partie ni du Conseil d'administration, ni de l'assemblée générale du pouvoir organisateur, ni être membres du personnel de l'établissement. Le Gouvernement peut accorder dérogation à cette disposition lorsque tous les parents sont membres de droit du pouvoir organisateur.

§ 6. Le personnel ouvrier et administratif élit son représentant.

§ 7. Dans l'enseignement fondamental, le pouvoir organisateur, sur proposition de deux tiers au moins des membres du Conseil de participation peut décider

d'élargir le Conseil de participation à des délégués d'élèves, soit de manière permanente, soit de manière occasionnelle.

§ 8. Les membres élus représentant les enseignants et les membres représentant l'environnement social, culturel et économique exercent un mandat renouvelable d'une durée de quatre ans.

Les membres élus représentant les parents et les élèves exercent un mandat renouvelable d'une durée de deux ans.

Tout membre qui ne remplit plus les conditions d'éligibilité est remplacé selon les modalités fixées par le règlement d'ordre intérieur.

Lorsque pour une catégorie déterminée, le nombre de candidats ne dépasse pas le nombre de postes à pourvoir, les candidats sont élus d'office.

§ 9. Le Conseil de participation peut coopter des membres avec voix consultative. Ceux-ci ne peuvent pas être en nombre supérieur à celui attribué à chacune des catégories visées au paragraphe 2, alinéa 3, 1°, 2°, 3°.

§ 10. Le Conseil de participation se réunit au moins quatre fois par an. Il doit en outre être convoqué sur demande de la moitié de ses membres au moins, adressée au Président.

Les représentants des différentes catégories membres du Conseil de participation veillent à organiser des assemblées de leurs mandants afin de débattre des questions soulevées au Conseil de participation.

Le pouvoir organisateur désigne le Président du Conseil de participation. Dans les établissements d'enseignement organisé par la Communauté française, le directeur préside le Conseil de participation.

§ 11. Le Conseil de participation tend à rendre ses avis par consensus.

A défaut, dans l'enseignement organisé par la Communauté française et dans l'enseignement officiel subventionné, l'avis est rendu à la majorité des deux tiers des membres présents, pour autant que la majorité soit aussi réunie d'une part parmi les membres présents visés au paragraphe 2, alinéa 2, d'autre part parmi les membres présents visés au § 2, alinéa 3 et alinéa 4, les abstentions n'intervenant pas dans le décompte des voix.

A défaut, dans l'enseignement libre subventionné, l'avis est rendu à la majorité des deux tiers des membres présents, pour autant que la majorité soit aussi réunie :

- 1° parmi les membres présents visés au paragraphe 2, alinéa 2,
- 2° parmi les membres présents visés au paragraphe 2, alinéa 3, 2°, 3°, 4°, et alinéa 4,
- 3° parmi les membres présents visés au paragraphe 3, alinéa 1er, 2°, les abstentions n'intervenant pas dans le décompte des voix.

Lorsque l'avis ne recueille pas le consensus, chaque catégorie visée au paragraphe 2 peut déposer une note de minorité.

§ 12. Dans l'enseignement organisé par la Communauté française et dans l'enseignement officiel subventionné, le projet d'établissement est transmis

respectivement au Comité de concertation de base et à la commission paritaire locale afin d'y vérifier sa conformité au projet éducatif du pouvoir organisateur.

Dans l'enseignement organisé par la Communauté française et dans l'enseignement officiel subventionné, les implications éventuelles sur les conditions de travail et les situations statutaires des membres du personnel sont négociées respectivement au Comité de concertation de base et à la commission paritaire locale.

§ 13. Le Conseil de participation élabore son règlement d'ordre intérieur et le soumet à l'approbation du pouvoir organisateur de l'école organisée ou subventionnée par la Communauté française.

Article 19. Dans l'article 78 du même décret, les mots « objectifs généraux et particuliers du décret » sont remplacés par les mots « missions prioritaires et particulières du décret ».

Article 20. Dans le décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, il est inséré une annexe « Indicateurs et valeurs de référence liés aux objectifs d'amélioration énoncés à l'article 67, § 3 » qui est jointe en annexe au présent décret.

CHAPITRE II – DISPOSITION MODIFIANT LE DÉCRET DU 11 JUILLET 2002 RELATIF À LA FORMATION EN COURS DE CARRIÈRE DANS L'ENSEIGNEMENT SPÉCIALISÉ, L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE ORDINAIRE ET LES CENTRES PSYCHO-MÉDICO-SOCIAUX ET À LA CRÉATION D'UN INSTITUT DE LA FORMATION EN COURS DE CARRIÈRE

Article 21. Dans l'article 8, du décret du 11 juillet 2002 relatif à la formation en cours de carrière dans l'enseignement spécialisé, l'enseignement secondaire ordinaire et les centres psycho-médico-sociaux et à la création d'un institut de la formation en cours de carrière, tel qu'il a été modifié par le décret du 4 février 2016, les modifications suivantes sont apportées :

1° Dans le paragraphe 2, l'alinéa 3 est complété par la phrase suivante :

« Le Gouvernement peut répartir l'ensemble des établissements en cohortes et étaler l'organisation de ces demi-journées supplémentaires sur un maximum de trois années scolaires. » ;

2° Dans le paragraphe 3, l'alinéa 3 est complété par la phrase suivante :

« Le Gouvernement peut répartir l'ensemble des établissements en cohortes et étaler l'organisation de ces demi-journées supplémentaires sur un maximum de trois années scolaires. »

CHAPITRE III – DISPOSITION MODIFIANT LE DÉCRET DU 11 JUILLET 2002 RELATIF À LA FORMATION EN COURS DE CARRIÈRE DES MEMBRES DU PERSONNEL DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL ORDINAIRE

Article 22. Dans l'article 7, § 2, du décret du 11 juillet 2002 relatif à la formation en cours de carrière des membres du personnel des établissements d'enseignement

fondamental ordinaire, tel que modifié par le décret du 4 février 2016, l'alinéa 3 est complété par la phrase suivante :

« Le Gouvernement peut répartir l'ensemble des établissements en cohortes et étaler l'organisation de ces demi-journées supplémentaires sur un maximum de trois années scolaires. »

CHAPITRE IV – DISPOSITIONS MODIFIANT LE DÉCRET DU 2 JUIN 2006 RELATIF À L'ÉVALUATION EXTERNE DES ACQUIS DES ÉLÈVES DE L'ENSEIGNEMENT OBLIGATOIRE ET AU CERTIFICAT D'ÉTUDES DE BASE AU TERME DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE

Article 23. Dans l'article 7 du décret du 2 juin 2006 relatif à l'évaluation externe des acquis des élèves de l'enseignement obligatoire et au certificat d'études de base au terme de l'enseignement primaire, l'alinéa 3 est remplacé par ce qui suit :

« Sans préjudice de l'analyse permettant d'identifier les écoles en écart de performances visée à l'article 68, § 1^{er}, du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, les résultats obtenus à l'évaluation externe non certificative ne peuvent permettre aucun classement des élèves ou des établissements scolaires. ».

Article 24. Dans l'article 27, alinéa 1^{er}, du même décret, la phrase « Les résultats obtenus à l'épreuve externe commune ne peuvent permettre aucun classement des élèves ou des établissements scolaires. » est remplacée par la phrase « Sans préjudice de l'analyse permettant d'identifier les écoles en écart de performances visée à l'article 68, § 1^{er}, du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, les résultats obtenus à l'épreuve externe commune ne peuvent permettre aucun classement des élèves ou des établissements scolaires. ».

Article 25. Dans l'article 36/8, alinéa 1^{er}, du même décret, la phrase « Les résultats obtenus aux épreuves externes certificatives ne peuvent permettre aucun classement des élèves ou des établissements scolaires. » est remplacée par la phrase « Sans préjudice de l'analyse permettant d'identifier les écoles en écart de performances visée à l'article 68, § 1^{er}, du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, les résultats obtenus aux épreuves externes certificatives ne peuvent permettre aucun classement des élèves ou des établissements scolaires. ».

Article 26. Dans l'article 36/16, alinéa 1^{er}, du même décret, la phrase « Les résultats obtenus aux épreuves visées aux articles précédents ne peuvent permettre aucun classement des élèves ou des établissements scolaires. » est remplacée par la phrase « Sans préjudice de l'analyse permettant d'identifier les écoles en écart de performances visée à l'article 68, § 1^{er}, du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire

et organisant les structures propres à les atteindre, les résultats obtenus aux épreuves visées aux articles précédents ne peuvent permettre aucun classement des élèves ou des établissements scolaires. ».

CHAPITRE V – DISPOSITIONS MODIFIANT LE DÉCRET DU 2 FÉVRIER 2007 RELATIF AU STATUT DES DIRECTEURS

Article 27. L'article 31 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs, est complété par un paragraphe 4 rédigé comme suit :

« **§4.** Par dérogation aux paragraphes 1^{er} à 3, lorsque qu'un contrat d'objectifs a été conclu conformément à l'article 67, § 6,1°, alinéa 2 et 2°, alinéa 5, du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre ou lorsque ce contrat d'objectifs a été modifié en application des paragraphes 9 et 10, 3°, alinéa 7 du même décret, le pouvoir organisateur de l'école organisée ou subventionnée par la Communauté française peut modifier le contenu de la lettre de mission afin d'en assurer la cohérence avec ce contrat d'objectifs.

Par dérogation aux paragraphes 1^{er} à 3, le pouvoir organisateur de l'école organisée ou subventionnée par la Communauté française peut également modifier le contenu de la lettre de mission, lorsqu'un protocole de collaboration a été conclu conformément à l'article 68, § 7,1°, dernier alinéa et 2°, alinéa 4 du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre ou lorsque ce protocole été modifié en application du paragraphe 9, 3°, alinéa 6, du même décret afin d'en assurer la cohérence avec ce protocole de collaboration. »

CHAPITRE VI – DISPOSITIONS ABROGATOIRES ET TRANSITOIRES

Article 28. Sont abrogés à la date de la notification de l'approbation du contrat d'objectifs de l'établissement concerné :

- 1° dans l'article 13 du décret du 11 mai 2007 relatif à l'enseignement en immersion linguistique, le paragraphe 1^{er}, alinéas 1er, 3°, 2, 3 et 4 et le paragraphe 2, alinéas 1er, 3°, 2, 3 et 4 ;
- 2° dans le décret du 30 avril 2009 organisant un encadrement différencié au sein des établissements scolaires de la Communauté française afin d'assurer à chaque élève des chances égales d'émancipation sociale dans un environnement pédagogique de qualité, l'article 8 ;
- 3° dans le décret du 12 juillet 2012 organisant la certification par unités d'acquis d'apprentissage (CPU) dans l'enseignement secondaire qualifiant et modifiant diverses dispositions relatives à l'enseignement secondaire, l'article 3, §8.

Article 29. Les articles 67/2, 70 et 71 du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre sont abrogés.

Article 30. Dans le chapitre VII du même décret, la section 3 comportant les articles 72 et 73, est abrogée.

Article 31. L'article 67/1 du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, tel que remplacé par l'article 16, est maintenu dans sa formulation actuelle pour les établissements scolaires qui n'ont pas conclu de contrat d'objectifs et tant qu'ils n'ont pas obtenu l'approbation de leur contrat d'objectifs.

Article 32. Le rapport annuel visé à l'article 67, § 3, dernier alinéa, du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, tel que remplacé par l'article 15 du présent décret, est remis pour la première fois au Parlement durant l'année 2021.

CHAPITRE VII – DISPOSITIONS FINALES

Article 33. Le Gouvernement évalue la mise en œuvre des articles 67 à 68 du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, tel que modifié par le présent décret, et en fait rapport au Parlement au cours de l'année scolaire 2022-2023.

Article 34. Le Gouvernement fixe la date d'entrée en vigueur de l'article 67, §§ 6 à 10, et l'article 68, §§ 6 à 10 du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, tel qu'insérés par l'article 15 et par l'article 17.

Article 35. Sauf en ce qui concerne les dispositions dont l'entrée en vigueur est fixée par l'article 34, le présent décret entre en vigueur le 1^{er} septembre 2018.

Bruxelles le

Le Ministre-Président

Rudy DEMOTTE

La Ministre de l'Education



Marie-Martine SCHYNS

Annexe au décret modifiant le Décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre afin de deployer un nouveau cadre de pilotage, contractualisant les relations entre la Communauté française et les établissements scolaires

« Annexe au décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre

Indicateurs et valeurs de référence liés aux objectifs d'amélioration énoncés à l'article 67, § 3

Objectif d'amélioration	Indicateurs	Valeurs de référence
1. Améliorer significativement les savoirs et compétences des élèves ;	Indicateur 1.1: Part des jeunes de 15 ans qui possèdent des compétences moyennes et de haut niveau dans chaque domaine couvert par PISA : sciences, mathématique et lecture	Valeur de référence 1.1: Atteindre en 2030 la moyenne des pays voisins aux tests PISA (ce qui signifie passer de 76 à 80% de la population concernée)
	Indicateur 1.2 : Part des jeunes de 15 ans qui possèdent des compétences de haut niveau dans chaque domaine couvert par PISA : sciences, mathématique et lecture	Valeur de référence 1.2 : Atteindre en 2030 la moyenne des pays voisins aux tests PISA (ce qui signifie passer de 12 à 15% de la population concernée)
	Indicateur 1.3 : Résultats aux évaluations externes dans l'ensemble des matières couvertes mesurés sur la base du résultat moyen de l'ensemble des élèves (en ce compris pour la forme 4 de l'enseignement secondaire spécialisé)	Valeur de référence 1.3 : Pas de valeur chiffrée définie ; amélioration importante attendue
	Indicateur 1.4 : Part des jeunes ayant fréquenté la forme 3 de l'enseignement secondaire spécialisé et ayant obtenu un certificat de qualification. Part des jeunes ayant fréquenté les formes 1 et 2 de l'enseignement secondaire spécialisé et ayant obtenu une attestation de compétences	Valeur de référence 1.4 : Pas de valeur chiffrée définie ; amélioration attendue
2. Augmenter la part des jeunes diplômés de l'enseignement	Indicateur 2 :	Valeur de référence 2 :

secondaire supérieur ;	La part des jeunes entre 20 et 24 ans diplômés de l'enseignement secondaire supérieur parmi les jeunes résidant sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles	Atteindre en 2030 l'objectif fixé au niveau européen, soit 85% de la population concernée (situation actuelle : 79% selon les chiffres d'Eurostat)
3. Réduire les différences entre les résultats des élèves les plus favorisés et des élèves les moins favorisés d'un point de vue socio-économique ;	Indicateur 3 : La différence entre les résultats des élèves les plus favorisés et les moins favorisés d'un point de vue socio-économique aux tests PISA	Valeur de référence 3 : Atteindre en 2030 la moyenne de cette différence dans les pays voisins (ce qui signifie passer de 112 points de différence à 101 points de différence)
4. Réduire progressivement le redoublement et le décrochage ;	Indicateur 4.1 : Part des élèves considérés comme « redoublants » (est considéré comme « redoublant » tout élève qui est inscrit deux années scolaires successives dans la même année d'étude) une année scolaire donnée, parmi les élèves fréquentant l'enseignement primaire ordinaire et les 6 premières années de l'enseignement secondaire ordinaire de plein exercice	Valeur de référence 4.1 : Diminution de 50% par rapport à la situation actuelle à l'horizon 2030 (passer de 7,6% en 2016-2017 à 3,8% en 2030-2031 : en primaire, passer de 3,0% à 1,5% et en secondaire de 12% à 6% ; de façon à favoriser la réduction du retard scolaire et passer de 17% d'élèves en retard en 5 ^e primaire en 2016-2017 à 10% en 2030-2031 et 59 % d'élèves en retard en 5 ^e secondaire en 2016-2017 à 40 % en 2030-2031)
	Indicateur 4.2 : Part des élèves considérés comme « ayant décroché » ¹ une année scolaire donnée, parmi les élèves fréquentant les 3 ^e , 4 ^e et 5 ^e années secondaire de l'enseignement ordinaire de plein exercice	Valeur de référence 4.2 : Diminution de 50% par rapport à la situation actuelle à l'horizon 2030 (passer de 5,4% en 2016 à 2,7% en 2030)
	Indicateur 4.3 : Part des élèves fréquentant l'enseignement spécialisé et résidant en Belgique qui ne sont plus inscrits dans une école organisée ou subventionnée par la Communauté française l'année scolaire suivante, alors qu'ils ont de 15 à 17 ans accomplis	Valeur de référence 4.3 : Pas de valeur de référence chiffrée.
5. Réduire les changements d'école au sein du tronc commun ;	Indicateur 5 : Part des élèves changeant d'établissement ² entre deux années scolaires successives parmi les élèves inscrits de la 1 ^{re} à la 6 ^e année primaire et de la 1 ^{re} à la 3 ^{ème} année secondaire dans l'enseignement ordinaire de plein exercice. Entre 2015-2016 et 2016-2017, le taux de changement est de	Valeur de référence 5 : à venir.

¹ Est considéré comme « ayant décroché » l'élève qui quitte l'enseignement secondaire ordinaire de plein exercice entre deux années scolaires. Il s'agit, plus précisément, des jeunes qui ne sont plus inscrits dans un établissement organisé ou subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles l'année scolaire suivante.

² Est considéré comme « changeant d'établissement » un élève qui est inscrit au 15 janvier dans un établissement et qui, au 15 janvier de l'année suivante, est inscrit dans un autre établissement.

	12% dans l'enseignement primaire et de 22% dans l'enseignement secondaire.	
6. Augmenter progressivement l'inclusion des élèves à besoins spécifiques dans l'enseignement ordinaire ;	Indicateur 6.1 : Pourcentage d'élèves pris en charge dans l'enseignement spécialisé par rapport à la population scolaire totale	Valeur de référence 6.1 : Revenir à l'horizon 2030 au pourcentage d'élèves pris en charge par l'enseignement spécialisé en 2004;
	Indicateur 6.2 : Part d'élèves inscrits dans l'enseignement spécialisé l'année t et inscrits dans l'enseignement ordinaire en t+1	Valeur de référence 6.2 : Pas de valeur chiffrée ; augmentation attendue
7. Accroître les indices du bien-être à l'école et du climat scolaire	<p>Indicateur 7 :</p> <p>A construire dans le cadre de la réalisation d'une enquête multidimensionnelle et systémique réalisée tous les 5 ans auprès des différents publics de l'école, tant de l'enseignement ordinaire que dans l'enseignement spécialisé (élèves, parents, équipes éducatives) ciblant les relations au sein de la communauté scolaire, le plaisir d'apprendre et d'enseigner, l'environnement d'apprentissage, la sécurité, l'environnement physique, le sentiment d'appartenance, et se basant également sur les données relatives à l'exclusion, l'absentéisme des élèves, à la stabilité des équipes éducatives...</p> <p>L'enquête aura notamment pour objectif de vérifier les évolutions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -% des élèves se déclarant heureux d'aller à l'école ; -% des enseignants, directions et autres personnels se déclarant épanouis dans leur travail et satisfaits de leurs conditions de travail ; -% des parents qui ont confiance dans l'école et se déclarants satisfaits de la prise en charge de leur enfant à l'école. 	<p>Valeur de référence 7 :</p> <p>à venir ;</p>

Vu pour être annexé au décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre

Bruxelles, le ...

Le Ministre-Président

Rudy DEMOTTE

La Ministre de l'Education

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by a long horizontal stroke extending to the right.

Marie-Martine SCHYNS

**AVANT-PROJET DE DÉCRET MODIFIANT LE DÉCRET DU 24
JUILLET 1997 DÉFINISSANT LES MISSIONS PRIORITAIRES
DE L'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL ET DE
L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE ET ORGANISANT LES
STRUCTURES PROPRES À LES ATTEINDRE AFIN DE
DEPLOYER UN NOUVEAU CADRE DE PILOTAGE,
CONTRACTUALISANT LES RELATIONS ENTRE LA
COMMUNAUTÉ FRANÇAISE ET LES ÉTABLISSEMENTS
SCOLAIRES**

Exposé des motifs

Le présent avant-projet de décret vise à concrétiser un des deux chantiers structurant l'ensemble de la mise en œuvre du Pacte pour un enseignement d'excellence, à savoir l'instauration d'un nouveau système de gouvernance du système scolaire à travers la conclusion de « contrats d'objectifs » entre chacun des établissements scolaire et la Fédération Wallonie-Bruxelles.

1. Considérations générales et interactions avec d'autres dispositions décrétales en projet

Ce nouveau système de gouvernance approfondit la logique des dispositions relatives aux plans de pilotage des établissements adoptées avant le Pacte et s'y substitue.

Le Pacte préconise en effet une approche nouvelle de la gouvernance de notre système éducatif qui favorise l'implication de ses acteurs, mise sur leurs compétences et leurs initiatives. Ceci nécessite une responsabilisation renforcée des acteurs de l'enseignement par rapport à ses résultats, en dehors de toute logique bureaucratique. Une telle logique de responsabilisation implique plus d'autonomie pour les acteurs, plus de soutiens dans l'exercice de leurs missions, mais aussi une dynamique collective plus forte autour d'objectifs précis et d'un pilotage renforcé au niveau de l'établissement, des niveaux intermédiaires (bassins scolaires, fédérations de P.O., etc.) et de la régulation du système scolaire dans son ensemble par le Gouvernement et ses services. Cette approche nouvelle nécessite une réforme profonde de l'Administration et une définition contractuelle des rapports entre le pouvoir régulateur, les P.O. et les établissements.

Plusieurs décrets devront être adoptés pour consacrer cette évolution systémique de la gouvernance et du pilotage du système scolaire.

Concrètement, les nouveaux rapports entre le pouvoir régulateur d'une part, les PO et les écoles d'autre part, impliquent :

- la définition d'objectifs à atteindre par le système scolaire dans son ensemble et le cas échéant la définition d'objectifs propres aux établissements d'une zone géographique ou aux établissements présentant certaines spécificités. Ces **objectifs d'amélioration** du système scolaire sont fixés pour la durée du Pacte par le présent avant-projet de décret. Les objectifs particuliers déclinés par zone ou visant certaines catégories d'établissements seront fixés par le Gouvernement sur la base du présent texte.
- l'élaboration par l'établissement d'un plan de pilotage/contrat d'objectifs déclinant les **objectifs spécifiques** que l'école se propose de mettre en œuvre pour atteindre les objectifs généraux précités. Le cadre d'élaboration et le contenu de ces plans de pilotage/contrats d'objectifs sont fixés par le présent avant-projet.
- l'élaboration de ce plan de pilotage/contrat d'objectifs dans le cadre d'une **dynamique collective renforcée** de l'équipe éducative. Un autre avant-projet de décret qui doit entrer en vigueur concomitamment au présent avant-projet définira les 5 composantes de la **charge d'un enseignant** que sont le travail en classe, le service à l'école et aux élèves, le **travail collaboratif**, le travail autonome et la formation continuée. La consécration du travail collaboratif dans la charge des enseignants à tous les niveaux d'enseignement est en effet indispensable au développement de la dynamique collective que l'élaboration et la mise en œuvre des contrats d'objectif impliquent.
- l'instauration d'un **dialogue entre l'établissement et l'administration** autour du projet de plan de pilotage/contrat d'objectifs élaboré par l'école et de son évaluation, **via une nouvelle fonction à créer au sein du Ministère, les « DCO » ou « délégués aux contrats d'objectifs »**. Le présent avant-projet de décret fixe le cadre de la contractualisation entre le pouvoir régulateur et les établissements, et de son évaluation. Un autre avant-projet de décret qui doit entrer en vigueur concomitamment au présent avant-projet créera au sein du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles ce nouveau corps décentralisé indispensable à cette nouvelle dynamique.
- la **séparation entre WBE**, le réseau d'enseignement organisé par la Fédération et les **services du Gouvernement en charge du rôle de régulateur de l'enseignement** au sein de deux entités juridiquement distinctes. Il importe en effet que tous les réseaux d'enseignement

s'inscrivent dans la même logique de contractualisation avec un pouvoir régulateur dont les services ne peuvent se confondre avec ceux d'un de ces réseaux. Cette séparation doit faire l'objet d'un autre avant-projet de décret qui doit entrer en vigueur concomitamment au présent avant-projet.

- la **définition d'indicateurs** d'efficacité (réussite, maîtrise des acquis, redoublement...) et d'équité (distribution des résultats en fonction de l'origine socio-économique des élèves, taux de départ en cours de cursus...) permettant d'évaluer les progrès d'un établissement par rapport aux objectifs fixés. Une série d'indicateurs seront fournis aux établissements pour l'élaboration de leur plan de pilotage sur la base d'un avant-projet de décret relatif à la gouvernance numérique du système scolaire et à la transmission des données numériques statistiques dans l'enseignement obligatoire qui doit entrer en vigueur également concomitamment à l'entrée en vigueur du présent avant-projet.
- le renforcement de l'**autonomie des directions** quant à l'organisation de l'établissement et celle **des équipes éducatives quant au choix des moyens et des méthodes pédagogiques** à mettre en œuvre pour rencontrer les objectifs définis pour l'école. Ceci a notamment pour corolaire la **redéfinition du rôle de l'Inspection** qui n'est plus chargée dans ce cadre d'autonomie et de responsabilisation d'un contrôle systématique du niveau des études. Un autre avant-projet de décret redéfinira les missions de l'Inspection dans ce nouveau cadre. Un avant-projet de décret qui doit entrer en vigueur concomitamment au présent avant-projet consacrera par ailleurs une **implication plus grande du directeur dans le recrutement des membres du personnel** ainsi qu'une **plus grande souplesse pour les PO et les directeurs dans la gestion des moyens d'encadrement**. Il faut souligner que la dynamique des plans de pilotage/contrats d'objectifs nécessite un leadership pédagogique renforcé du directeur. Les renforts administratifs qui ont été octroyés aux directeurs du fondamental et du spécialisé par le décret du 19 juillet 2017 relatif à la mise en œuvre du plan de pilotage des établissements scolaires, à l'aide spécifique aux directions dans l'enseignement maternel, primaire et fondamental, ordinaire et spécialisé, et à un encadrement complémentaire en personnel éducatif et administratif dans l'enseignement secondaire spécialisé s'inscrivent dans cette logique.
- la reconnaissance du rôle d'**accompagnement** de la conception et de la mise en œuvre des plans de pilotage/contrats d'objectifs **des fédérations de pouvoirs organisateurs**. Ce rôle est défini par le présent avant-projet. Un autre avant-projet de décret constituera le siège légal de la contractualisation entre les fédérations de pouvoir organisateur elles-mêmes et le régulateur.

Enfin, le présent avant-projet de décret organise un dispositif de pilotage spécifique pour les **écoles dites « en écarts significatifs de performances »**, qui vise les établissements « en difficultés » dont la performance présente un écart significatif par rapport à la moyenne des établissements en matière de climat de l'école, de résultats et de parcours des élèves, et de dynamique des équipes éducatives. L'objectif de ce dispositif est de permettre aux établissements identifiés comme tels de bénéficier d'un dispositif d'ajustement, en ce compris des ressources et supports, et d'un suivi rapproché dans le cadre d'une contractualisation spécifique décrite à l'article 68 en projet.

2. Principes d'élaboration des plans de pilotage/contrats d'objectifs

1. Les établissements élaboreront leurs plans de pilotage à partir d'un **diagnostic collectif** de leur situation établi par l'équipe éducative au regard des objectifs d'amélioration définis par le Gouvernement/Parlement (infra).

2. Pour réaliser leur diagnostic, les établissements **commenceront par réaliser un état des lieux de leur situation**. Ils réaliseront cet état des lieux sur une double base :

-d'une part, les établissements seront invités à décrire les actions qu'ils ont mises en œuvre dans chacune des **thématiques** visées à l'article 67, §4, 6° de l'avant-projet de décret, en tenant compte du contexte spécifique de l'établissement, du projet d'établissement, des lignes directrices fixées par le PO et des moyens disponibles.

-d'autre part, **un certain nombre d'indicateurs leur seront fournis** par le Gouvernement via l'application informatique dans laquelle il leur sera demandé de présenter leur plan de pilotage. La liste de ces indicateurs sera évolutive dans le temps en fonction de l'évolution du système d'information qui doit soutenir la nouvelle gouvernance du système scolaire et des établissements. Ces indicateurs présenteront des informations propres à chaque établissement **au regard d'une part de la moyenne des établissements de la Fédération et d'autre part de la moyenne des établissements de la Fédération rassemblant une population comparable en termes socio-économiques**.

3. Une fois cet état des lieux réalisés, les équipes éducatives **analyseront leurs forces et leurs faiblesses** au regard des objectifs d'amélioration fixés par le Gouvernement **et leurs causes (phase diagnostic)**.

4. Sur la base de ce diagnostic, les établissements définiront **les objectifs spécifiques** qu'ils estiment devoir se fixer **pour rencontrer les défis prioritaires révélés par leur diagnostic au regard des objectifs d'amélioration fixés par le Gouvernement et en fonction du contexte spécifique de l'établissement, du projet d'établissement, des lignes directrices fixées par le PO et des moyens disponibles**. Ces objectifs définiront chaque fois que c'est possible une ou plusieurs **cible(s) chiffrée(s)/valeur(s) de référence** en termes de résultats à atteindre, **sans que cette ou ces cible(s) ne constitue une obligation de résultat**.

Une fois leurs objectifs spécifiques fixés, les établissements établiront **les plans d'actions (stratégies)** qu'ils se proposent de mettre en œuvre pour atteindre les objectifs spécifiques d'amélioration qu'ils auront fixés. Pour élaborer leurs stratégies, ils s'interrogeront sur l'opportunité d'utiliser ou pas des **leviers relevant de chacune des thématiques visées à l'article 67, §4, 6° de l'avant-projet de décret**. Ils intégreront par ailleurs en toutes hypothèses dans leurs stratégies (plans d'action) des actions relatives à la mise en œuvre des **pratiques collaboratives** au sein de l'établissement, des actions relatives à la **formation** de l'équipe éducative et, pour les établissements concernés, au moment où ils seront concernés, des actions relatives à la mise en œuvre du **nouveau tronc commun**. Les actions relatives à la formation constitueront le **plan de formation** de l'établissement.

5. A côté des plans d'action que les établissements estiment devoir mettre en œuvre pour rencontrer leurs objectifs spécifiques, leur plan de pilotage **décrira les actions existantes** qu'ils continueront à mettre en œuvre dans chacune des thématiques précitées en tenant compte du contexte spécifique de l'établissement, du projet d'établissement, des lignes directrices fixées par le PO et des moyens disponibles.
6. Les établissements qui intègrent **des dispositifs particuliers** (encadrement différencié, CPU, immersion linguistique,) pour lesquels ils sont actuellement soumis à des obligations particulières relatifs à la justification des actions qu'ils mettent en place dans le cadre de ces dispositifs, intégreront la description de leurs actions dans les stratégies précitées. Ils ne seront plus soumis pour le surplus aux formalités administratives de justification de leurs actions prévues par ces législations.
7. Il est proposé de définir un **nombre limité d'objectifs d'amélioration de l'ensemble du système**, dans le cadre desquels les établissements devront établir leur plan de pilotage. Ces « objectifs

d'amélioration » se distinguent de ce que le décret mission nomme aujourd'hui « objectifs généraux » du système scolaire et qui constituent plus les « missions » de l'école que des « objectifs » à proprement parler. Il est proposé de modifier le décret mission pour éviter toute ambiguïté en rebaptisant les « objectifs généraux » existants en « missions » du système scolaire.

Ces objectifs tiennent compte des axes stratégiques du Pacte et des **principes directeurs relatifs aux indicateurs de progression définis par le Groupe Central** dans son avis n°3 pour évaluer l'impact des réformes qui sont mises en œuvre dans le cadre du Pacte (pages 317 et suivantes).

8. Les objectifs d'amélioration annexés au présent avant-projet seront a priori valables **pour la durée de la mise en œuvre du Pacte pour un enseignement d'excellence**.
9. Des **objectifs particuliers** seront fixés **pour les zones d'enseignement dans un second temps**, une fois que les directeurs de zone et les DCO chargés de piloter leur mise en œuvre auront été entièrement déployés sur le territoire de la Fédération. Ces objectifs zonaux comprendront notamment des objectifs de **mixité sociale** propres à chaque zone. Conformément à l'avis n°3 du GC (page 284 en particulier), l'objectif d'augmentation de la mixité sociale résultera par ailleurs de la mise en œuvre de réformes structurelles comme le tronc commun et de la mise en œuvre des objectifs liés à la réduction des phénomènes qui séparent les élèves durant leur parcours (lutte contre le redoublement, le décrochage et les changements d'école, augmentation de l'inclusion des élèves à besoin spécifique dans l'enseignement ordinaire, etc...)

A priori, pour la mise en route de ce nouveau système de gouvernance, **il n'est pas prévu de définir des objectifs particuliers pour certaines catégories d'établissement si ce n'est le cas échéant pour l'enseignement spécialisé ou pour les établissements soumis à des dispositifs spécifiques**.

10. En fonction des considérations qui précèdent, **7 objectifs d'amélioration** sont définis et devront être pris en considération pour l'élaboration et la contractualisation des plans de pilotage/contrats d'objectifs :
- 10.1. **Améliorer significativement les savoirs et compétences des élèves**

Indicateur 1:

Part des jeunes de 15 ans qui possèdent des compétences moyennes et de haut niveau dans chaque domaine couvert par PISA : sciences, mathématique et lecture

Valeur de référence :

Atteindre en 2030 la moyenne des pays voisins aux tests PISA (ce qui signifie passer de 76 à 80% de la population concernée)

Indicateur 2 :

Part des jeunes de 15 ans qui possèdent des compétences de haut niveau dans chaque domaine couvert par PISA : sciences, mathématique et lecture

Valeur de référence :

Atteindre en 2030 la moyenne des pays voisins aux tests PISA (ce qui signifie passer de 12 à 15% de la population concernée)

Indicateur 3 :

Résultats aux évaluations externes dans l'ensemble des matières couvertes mesurés sur la base du résultat moyen de l'ensemble des élèves

Valeur de référence :

Pas de valeur chiffrée définie ; amélioration importante attendue

10.2. Augmenter la part des jeunes diplômés de l'enseignement secondaire supérieur

Indicateur:

La part des jeunes entre 20 et 24 ans diplômés de l'enseignement secondaire supérieur parmi les jeunes résidant sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Valeur de référence

Atteindre en 2030 l'objectif fixé au niveau européen, soit 85% de la population concernée (situation actuelle : 79% selon les chiffres d'Eurostat)

10.3. Réduire les différences entre les résultats des élèves les plus favorisés et des élèves les moins favorisés d'un point de vue socio-économique

Indicateur :

La différence entre les résultats des élèves les plus favorisés et les moins favorisés d'un point de vue socio-économique aux tests PISA

Valeur de référence :

Atteindre en 2030 la moyenne de cette différence dans les pays voisins (ce qui signifie passer de 112 points de différence à 101 points de différence)

10.4. Réduire progressivement le redoublement et le décrochage

Indicateur 1 :

Part des élèves considérés comme « redoublants » (est considéré comme « redoublant » tout élève qui est inscrit deux années scolaires successives dans la même année d'étude) une année scolaire donnée, parmi les élèves fréquentant l'enseignement primaire ordinaire et les 6 premières années de l'enseignement secondaire ordinaire de plein exercice

Valeur de référence :

Diminution de 50% par rapport à la situation actuelle à l'horizon 2030 (passer de 7,6% en 2016-2017 à 3,8% en 2030-2031 : en primaire, passer de 3,0% à 1,5% et en secondaire de 12% à 6% ; de telle sorte à favoriser le passage de ...% d'élèves en retard en 5^{ème} secondaire en 2016-2017 à ...% en 2030-2031)

Indicateur 2 :

Part des élèves considérés comme « ayant décroché »¹ une année scolaire donnée, parmi les élèves fréquentant les 3^e, 4^e

¹ Est considéré comme « ayant décroché » l'élève qui quitte l'enseignement secondaire ordinaire de plein exercice entre deux années scolaires. Il s'agit, plus précisément, des jeunes qui ne sont plus inscrits dans un établissement organisé ou subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles l'année scolaire suivante.

et 5^e années secondaire de l'enseignement ordinaire de plein exercice

Valeur de référence :

Diminution de 50% par rapport à la situation actuelle à l'horizon 2030 (passer de 5,4% en 2016 à 2,7% en 2030)

10.5. Réduire les changements d'école au sein du tronc commun

Indicateur :

Part des élèves changeant d'établissement² entre deux années scolaires successives parmi les élèves inscrits de la 1^{re} à la 6^e année primaire ou de la 1^{ère} à la 3^{ème} secondaire dans l'enseignement ordinaire de plein exercice. Entre 2015-2016 et 2016-2017, le taux de changement est de 12% dans l'enseignement primaire et de 22% dans l'enseignement secondaire.

Valeur de référence

Pas de valeur chiffrée ; diminution importante attendue.

10.6. Augmenter progressivement l'inclusion des élèves à besoins spécifiques dans l'enseignement ordinaire

Indicateur :

Pourcentage d'élèves pris en charge dans l'enseignement spécialisé par rapport à la population scolaire totale

Valeur de référence :

Revenir à l'horizon 2030 au pourcentage d'élèves pris en charge par l'enseignement spécialisé en 2004;

10.7. Accroître les indices du bien-être à l'école et du climat scolaire

Indicateurs :

² Est considéré comme « changeant d'établissement » un élève qui est inscrit au 15 janvier dans un établissement et qui, au 15 janvier de l'année suivante, est inscrit dans un autre établissement.

A construire dans le cadre de la réalisation d'une enquête multidimensionnelle et systémique réalisée tous les 5 ans auprès des différents publics de l'école (élèves, parents, équipes éducatives) ciblant les relations au sein de la communauté scolaire, le plaisir d'apprendre et d'enseigner, l'environnement d'apprentissage, la sécurité, l'environnement physique, le sentiment d'appartenance, et se basant également sur les données relatives à l'exclusion, l'absentéisme des élèves, à la stabilité des équipes éducatives...

L'enquête aura notamment pour objectif de vérifier les évolutions suivantes :

- % des élèves se déclarant heureux d'aller à l'école ;
- % des enseignants, directions et autres personnels se déclarant épanouis dans leur travail et satisfaits de leurs conditions de travail ;
- % des parents qui ont confiance dans l'école et se déclarants satisfaits de la prise en charge de leur enfant à l'école.

11. S'il appartient bien à l'établissement, comme évoqué supra, de définir lui-même les objectifs spécifiques qu'il se donne prioritairement pour contribuer à l'atteinte des objectifs d'amélioration fixés par le décret, de même que le contenu des stratégies qu'il estime devoir mettre en œuvre pour rencontrer ses objectifs spécifiques, **il appartiendra au DCO, dans le cadre d'un dialogue constructif à établir avec l'établissement, de contrôler l'adéquation des objectifs spécifiques et des stratégies proposées par rapport aux objectifs d'amélioration définis par le décret, eu égard au contexte spécifique de l'établissement.**

Il reviendra au DCO de vérifier :

- 11.1. si les objectifs spécifiques que l'établissement s'est donné **apportent une contribution satisfaisante aux objectifs d'amélioration fixés par le décret**, eu égard à la situation spécifique de l'établissement et à ce qu'elle met déjà en œuvre. Dans ce cadre, **3 à 5 objectifs spécifiques** devront être proposés par chaque établissement.
- 11.2. si l'établissement n'a pas commis « **d'erreur manifeste d'appréciation** » dans la fixation de ses priorités. Dans ce cadre, le DCO vérifiera d'une part la cohérence des objectifs spécifiques proposés par rapport aux objectifs d'amélioration fixés par le présent avant-projet de décret et par rapport au diagnostic de la situation de l'établissement. Il vérifiera d'autre

part la cohérence des stratégies (plans d'actions) proposées par rapport aux objectifs spécifiques définis par l'équipe éducative. Ainsi, par exemple, le DCO invitera l'établissement dont les indicateurs montrent qu'il présente un taux anormalement élevé de départ d'élèves en cours de scolarité (avec ou sans redoublement) à se donner un objectif spécifique sur cette question s'il ne l'a pas fait spontanément. De même, le DCO invitera l'établissement qui présente des résultats en-dessous de la moyenne de sa catégorie dans un savoir de base à se donner un objectif spécifique sur cette question s'il ne l'a pas fait spontanément. Dans ces hypothèses, il restera de la responsabilité de l'équipe éducative de définir son objectif spécifique suite à la recommandation du DCO.

Conformément au Pacte, dans le cadre du contrôle de cette adéquation, pour vérifier si l'ambition des établissements est suffisante, les DCO **tiendront compte des ressources et des soutiens dont l'établissement peut disposer**. En d'autres termes, l'ambition que se donneront les établissements variera en fonction de leur situation spécifique et en fonction des dispositifs qui seront progressivement mis en œuvre dans le cadre des chantiers du Pacte. Ainsi, par exemple, par rapport à l'objectif relatif à l'augmentation progressive de l'inclusion des élèves à besoin spécifique, l'ambition des établissements devra être plus forte lorsque seront mis en place les pôles territoriaux et lorsque seront déployées les ressources supplémentaires que le Pacte consacre à cet objectif.

12. Avant d'être soumis au DCO, le plan de pilotage est soumis pour **avis** au **Conseil de participation** et aux **organes locaux de concertation**. Une fois qu'il est adapté à ces avis, il est approuvé par le PO et soumis au DCO.
13. Le contrat d'objectifs sera conclu par le PO et la Fédération pour une **durée de 6 ans**. Le « plan de pilotage » élaboré par l'établissement deviendra « contrat d'objectif » au moment de son approbation par le DCO. Concrètement, il sera signé par le représentant du PO et par le « directeur de zone » (soit le supérieur hiérarchique du DCO) et contresigné, dans un souci de responsabilisation, par le directeur de l'établissement en fonction au moment de la signature et par le DCO. A priori, la lettre de mission du directeur sera adaptée par le PO au contenu du contrat d'objectif.
14. En cas de **mauvaise volonté manifeste ou d'incapacité manifeste dans le chef d'un établissement à élaborer un plan de pilotage/contrat d'objectif**, un processus de suivi rapproché, tel que décrit infra, sera mis en œuvre par le DCO. Dans ce cadre, le DCO

pourra faire appel, via son supérieur hiérarchique (le « directeur de zone ») à l'inspection pour réaliser un **audit externe** de l'établissement préalablement à l'élaboration du plan de pilotage. Le pouvoir organisateur pourra également prendre l'initiative de cet audit. A défaut de pouvoir mettre en œuvre ce processus de suivi, les dispositifs de désignation d'un « manager de crise » et/ou de retenue de subventions dont question infra pourront être activés.

3. Principes d'évaluation des contrats d'objectifs

1. Il appartiendra d'abord à **chaque équipe éducative d'évaluer régulièrement (une fois par an au moins) et collectivement la mise en œuvre de son contrat d'objectif.** Cette évaluation annuelle est purement interne à l'établissement et ne doit pas être communiquée au DCO. **Cette évaluation collective pourra être le point de départ de procédures d'évaluation individuelle** dans le cadre des nouveaux régimes d'évaluation des enseignants et des directeurs. Ces nouveaux régimes feront l'objet d'avant-projets de décrets distincts qui devront entrer en vigueur pour la rentrée 2020.
2. Pour le surplus, **deux évaluations du contrat d'objectif par le pouvoir régulateur via le DCO sont prévues.** Une évaluation intermédiaire après 3 ans et une évaluation définitive au terme du contrat, soit au terme des 6 ans de durée de celui-ci.
3. **La non-atteinte de certains objectifs devra entraîner une réaction** spécifique des parties prenantes à défaut de quoi l'ensemble du dispositif deviendra rapidement une routine bureaucratique dépourvue d'enjeu.

L'évaluation de la réalisation des contrats d'objectif et les conséquences qui en seront tirées devront évidemment tenir compte du fait que cette « gestion par objectifs » des établissements scolaires est une dynamique nouvelle qui implique de vrais changements de culture, tant pour les écoles que pour l'administration. De tels changements de culture ne peuvent être intégrés que progressivement par les acteurs du système scolaire.

4. En matière d'évaluation, **deux cas de figure doivent être distingués :**
 - a) **Il arrivera forcément qu'un établissement, même bien géré, ne parvienne pas à atteindre l'ensemble des objectifs fixés en dépit de ses efforts manifestes.** Dans le cadre d'une gestion par objectifs, une telle situation n'a rien de problématique, ni d'exceptionnel : à l'issue des trois ans, les parties prenantes analysent les raisons de cette non-réalisation, réactualisent si

besoin les objectifs spécifiques et le contrat d'objectif, s'il échoue et réfléchissent aux nouvelles mesures à mettre en œuvre pour corriger le tir. Au terme du contrat d'objectif (d'une durée de 6 ans), l'évaluation finale constitue le point de départ de la rédaction du nouveau plan de pilotage.

- b) Autre chose est la situation des PO et/ou des directions qui montrent une **incapacité ou une mauvaise volonté manifeste** de mettre en œuvre le contrat d'objectif ou certains de ses objectifs.

Dans cas, **deux étapes** doivent être distinguées :

Première étape : un processus de suivi rapproché est mis en place. Le DCO revient de manière annuelle dans l'établissement pour évaluer la mise en œuvre du contrat. Dans ce cadre, une procédure d'audit externe peut être réalisée par le service de l'Inspection à la demande du DCO via le directeur de zone ou à la demande du pouvoir organisateur. Sur base de cet audit, le contrat d'objectif peut être adapté.

Deuxième étape : dans l'hypothèse où le processus de suivi rapproché ne peut être mis en place ou n'est pas respecté, deux sous-hypothèses doivent être distinguées :

Hypothèse 1 : la mauvaise volonté manifeste se situe au niveau du PO. Dans ce cas, le Gouvernement peut décider de réduire de 5% au plus les subventions de fonctionnement de l'établissement.

Hypothèse 2 : la mauvaise volonté ou l'incapacité manifestes se situent au niveau de l'équipe éducative. Dans cette hypothèse, le Gouvernement pourra décider d'enjoindre au PO (ou à la Fédération de PO concernée si cette compétence lui a été déléguée par le PO) la désignation d'un « manager de crise ». Les attributions du manager de crise sont décrites à l'article 67, §10, 2° en projet. Dans le cadre de la mission du manager de crise, le directeur ou un membre du personnel peuvent, le cas échéant, être écartés si les difficultés peuvent leur être imputées. Le manager de crise est désigné pour une ou plusieurs périodes avec un maximum de 36 mois. Au terme de la mission du manager de crise, celle-ci est évaluée par le DCO et le directeur de zone en concertation avec le PO. Si au terme de cette évaluation, la mise en œuvre du contrat d'objectif reste insatisfaisante, les subventions de l'établissement sont supprimées. Rappelons que le dispositif de contractualisation devient une condition de subventionnement

incontournable au regard de l'article 24, § 2, alinéa 2, 3° de la loi du 29 mai 1959 dite du Pacte scolaire.

4. Dispositif de pilotage relatif aux écoles en écarts significatifs de performances

Le présent avant-projet de décret remplace également l'article 67/2 du Décret Missions relatif aux « Écoles en écarts significatifs de performances » et vise à permettre l'identification des établissements dits « en difficultés » du fait d'une performance présentant un écart significatif en dessous de la moyenne. L'objectif de cette identification est de permettre aux établissements les plus en difficultés du système de bénéficier d'un dispositif d'ajustement et d'un suivi rapproché dans le cadre d'une contractualisation spécifique, un « protocole de collaboration » se substituant au contrat d'objectifs pendant le temps nécessaire à une réduction suffisante de cet écart significatif et pour une durée maximale de trois ans.

a. Identification des écoles en écarts significatifs de performances

L'identification des établissements visés par le dispositif repose sur le principe d'une analyse comparée d'indicateurs exclusivement destinée à permettre une identification objective des établissements présentant des écarts significatifs de performances en dessous de la moyenne d'écoles comparables. Le nombre précis d'établissements pouvant bénéficier concomitamment du dispositif est fixé par le Gouvernement en lien avec l'analyse comparée d'indicateurs permettant leur identification.

La notion de performance telle qu'elle est visée ici renvoie à une définition plus large que celle habituellement entendue, qui permet d'appréhender l'école dans ses différentes dimensions – à travers des indicateurs liés aux résultats et parcours des élèves, à l'équipe éducative et au climat de l'école –, et ce en cohérence avec le cadre de pilotage tel que décrit plus haut.

La méthode d'analyse comparée d'indicateurs, destinée à identifier les établissements bénéficiant du dispositif spécifique décrit plus bas, sera arrêtée par le Gouvernement et précisera notamment, et outre le rôle du DCO, les éléments suivants :

- La définition des catégories d'établissements ;
- La notion d'écart significatif de performances ;
- Les variables définissant les quatre indicateurs.

De manière générale, les principes qui doivent guider le choix des indicateurs et des variables sont les suivants :

- Les indicateurs et variables doivent permettre de communiquer clairement une situation donnée, en misant sur un nombre réduit d'indicateurs et de variables, les plus simples et compréhensibles possibles.
- Les indicateurs et variables doivent être d'une grande qualité statistique, celle-ci reposant sur l'usage de données de qualité, récoltées régulièrement et comparables dans le temps.
- Les indicateurs choisis doivent permettre à la fois de capter les tendances à long terme ainsi que l'intensité de ces dernières, et être suffisamment sensibles pour détecter les tendances négatives (qu'elles soient rapides ou graduelles) et aider à anticiper de futures détériorations.
- Les indicateurs doivent à la fois mesurer les dimensions les plus importantes de la performance d'un établissement et permettre de repérer particulièrement les « groupes à risque ».

b. Caractéristiques du dispositif relatif aux écoles en écarts de performances

Par rapport au pilotage des établissements décrit plus haut, le dispositif visant les écoles en écarts significatifs de performances se caractérise, pour les écoles ainsi reconnues, par :

- Un audit et un diagnostic opérés par le Service général de l'Inspection, et non par l'établissement lui-même, et dont les modalités sont fixées par le Gouvernement ;
- Des objectifs d'ajustement propres à l'établissement fixés par le Gouvernement, et non pas par l'établissement lui-même, et communiqués à l'établissement concomitamment au diagnostic;
- L'obligation pour les FPO et l'Administration de proposer et mettre à disposition accompagnement et soutien aux établissements couverts par le dispositif ;
- L'élaboration d'un dispositif d'ajustement, en lieu et place du plan de pilotage, et la signature d'un protocole de collaboration, en lieu et place du contrat d'objectifs ;
- La signature du dispositif d'ajustement et du protocole de collaboration par la Fédération de pouvoirs organisateurs ;
- La mise en place systématique d'un dispositif de suivi rapproché par le DCO dès la signature du protocole de collaboration ;
- Une évaluation réalisée annuellement, et non pas après trois années, dont les modalités doivent être arrêtées par le Gouvernement.

Les modalités d'élaboration du dispositif d'ajustement sont identiques à celles prévues pour les plans de pilotage.

De même, les dispositions visant le refus ou l'incapacité à établir le dispositif d'ajustement et à faire signer le protocole de collaboration, et celles visant la mauvaise volonté ou l'incapacité manifeste à atteindre les objectifs d'ajustement, sont calquées sur celles prévues dans le cas des plans de pilotage et contrats d'objectifs décrites plus haut.

AVANT-PROJET DE DÉCRET MODIFIANT LE DÉCRET DU 24 JUILLET 1997 DÉFINISSANT LES MISSIONS PRIORITAIRES DE L'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL ET DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE ET ORGANISANT LES STRUCTURES PROPRES À LES ATTEINDRE AFIN DE DEPLOYER UN NOUVEAU CADRE DE PILOTAGE, CONTRACTUALISANT LES RELATIONS ENTRE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE ET LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

Commentaire des articles

Article 1.

Cette disposition complète l'article 5 du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre afin de définir différentes notions liées à l'élaboration par chaque école d'un plan de pilotage et à la conclusion d'un contrat d'objectifs.

Ainsi, notamment les fonctions et les missions de directeur de zone et de délégué au contrat d'objectifs sont définies pour ce qui touche à la procédure de contractualisation des plans de pilotage.

Concernant la modification apportée au a), il est renvoyé au commentaire de l'article 2.

Article 2.

Les « objectifs d'amélioration » mis en place à l'article 67 du décret du 24 juillet 1997 « missions » se distinguent de ce qu'il nomme aujourd'hui « objectifs généraux » du système scolaire et qui constituent plus les « missions » de l'école que des « objectifs » à proprement parler.

Le présent décret modifie également le décret du 24 juillet 1997 « missions » pour éviter toute ambiguïté en rebaptisant les « objectifs généraux » existants en « missions » du système scolaire.

Article 3.

Il est renvoyé au commentaire de l'article 2.

Article 4.

Il est renvoyé au commentaire de l'article 2.

Article 5.

Il est renvoyé au commentaire de l'article 2.

Article 6.

Il est renvoyé au commentaire de l'article 2.

Article 7.

Les « objectifs particuliers » mis en place à l'article 67 du décret du 24 juillet 1997 « missions » se distinguent de ce qu'il nomme aujourd'hui « objectifs particuliers » du système scolaire et qui constituent plus les « missions particulières » de l'école (par niveau d'enseignement) que des « objectifs » à proprement parler.

Le présent décret modifie également le décret du 24 juillet 1997 « missions » pour éviter toute ambiguïté en rebaptisant les « objectifs particuliers » existants en « missions particulières » du système scolaire.

Article 8.

Il est renvoyé au commentaire de l'article 2.

Article 9.

Il est renvoyé au commentaire de l'article 7.

Article 10.

Il est renvoyé au commentaire de l'article 2

Article 11.

Il est renvoyé au commentaire de l'article 7.

Article 12.

L'intitulé du chapitre VII est adapté en fonction du dispositif (plan de pilotage/contrat d'objectifs) mis en place par le présent projet de décret.

Article 13.

Il est renvoyé au commentaire de l'article 2.

Article 14.

Il est renvoyé, *mutatis mutandis*, au commentaire de l'article 12.

Article 15.

La présente disposition remplace l'article 67 du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre afin de revoir et de préciser le dispositif des plans de pilotage inséré par le décret du 4 février 2016 portant diverses dispositions en matière d'enseignement¹.

L'amélioration des résultats de notre système scolaire que ce soit en termes d'efficacité ou d'équité nécessite un renforcement de la responsabilisation des acteurs de l'enseignement par rapport à ces résultats. Une telle logique de responsabilisation implique plus d'autonomie pour les acteurs dans le cadre des responsabilités qui sont les leurs, mais aussi une

¹ M.B. n°195 du 22 février 2016 p.13229 - Erratum Moniteur n°71 du 10 mars 2016, p.16584.

dynamique collective plus forte autour d'objectifs précis et d'un pilotage renforcé au niveau de l'établissement.

La présente disposition vise à traduire décrétalement l'ambition exprimée dans l'avis n°3 du Pacte pour un Enseignement d'Excellence.

Le cycle général du dispositif de contractualisation se présente de la façon suivante : la présente disposition fixe des objectifs généraux dits « d'amélioration » applicable au système scolaire dans son ensemble. Chaque établissement scolaire va établir un plan de pilotage reprenant des objectifs spécifiques qui concourent à l'atteinte des objectifs d'amélioration.

Ce plan de pilotage fera l'objet de négociations avec le pouvoir régulateur, représenté par le Directeur de zone et le délégué au contrat d'objectifs compétents pour l'école concernée. Une fois signé par les parties, le plan de pilotage de l'établissement devient un contrat d'objectifs, lequel engage l'école et son pouvoir organisateur à l'égard du pouvoir régulateur.

D'une durée de six années, le contrat d'objectifs est mis en œuvre par le directeur, en collaboration avec l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement et sous la responsabilité du pouvoir organisateur.

A côté des auto-évaluations annuelles de l'équipe éducative, deux moments d'évaluation sont prévus :

- une évaluation intermédiaire au bout de trois ans incluant la possibilité de redéfinir les objectifs et les stratégies.
- Une évaluation finale au terme de la période de six années.

Le dispositif se veut respectueux de l'autonomie des écoles. Il ne vise pas à les mettre sous tutelle en leur assignant des objectifs spécifiques de manière technocratique dans une démarche purement *top-down*. Au contraire, le plan de pilotage émane du PO et de l'établissement : c'est le PO et la direction de l'école qui l'élaborent en concertation avec les équipes pédagogiques et les organes ad hoc (dans le respect des dispositions en vigueur en termes de concertation sociale) et avec le soutien de la Fédération de PO. Ce plan est ensuite concerté/négocié avec l'autorité centrale représentée par le DCO. Il reste que le cadre d'objectifs fixé par le pouvoir régulateur est contraignant : les établissements n'ont d'autre choix que d'inscrire leur plan dans ce cadre général.

Le paragraphe 1^{er} de la disposition en projet maintient l'article 67, § 1^{er}, relatif au projet d'établissement tout en veillant à bien articuler celui-ci avec le plan de pilotage/contrat d'objectifs. Ainsi, certains aspects spécifiques (élèves à besoins spécifiques, relation "école-famille") qui relevaient précédemment du projet d'établissement pourront à présent envisagés lors de l'élaboration du plan de pilotage de l'école. Dans le contexte de l'instauration des plans de pilotage/contrats d'objectifs, il appartient désormais à l'établissement d'apprécier s'il faut encore mentionner dans le projet d'établissement « les

actions concrètes particulières que l'équipe éducative entend mettre en œuvre ». En outre, dans ce contexte, le projet d'établissement relève dorénavant de l'entière responsabilité de celui-ci et ne doit plus être transmis à l'Administration (voir à cet égard l'abrogation de l'article 71 du décret du 24 juillet 1997 « missions »).

Le paragraphe 2 maintient le principe énoncé dans le texte actuel de l'article 67, § 2 : chaque établissement scolaire doit élaborer un plan de pilotage d'une durée de six ans. Il est toutefois précisé que les écoles peuvent décider d'élaborer un plan de pilotage par implantation.

De même, l'articulation entre le projet d'établissement et le plan de pilotage est également envisagée et précisée. Ainsi, l'établissement scolaire veillera à élaborer un plan de pilotage qui soit cohérent avec son projet d'établissement. À défaut, si nécessaire, l'école pourra adapter son projet d'établissement afin d'assurer cette cohérence.

Le phasage prévu par l'article 67, § 2, du décret « Missions » sur trois années scolaires (2018-2019/2019-2020/2020-2021) est maintenu. Pour étaler le dépôt des plans de pilotage et fluidifier le processus de contractualisation, la disposition en projet fixe, pour chaque cohorte, une période durant laquelle les écoles pourront transmettre leurs plans de pilotage au délégué au contrat d'objectifs compétent.

Le premier principe constitutif du dispositif de contractualisation énoncé dans l'avis n°3 du Pacte pour un Enseignement d'Excellence est de considérer que le pilotage du système scolaire comprend au moins deux niveaux d'objectifs : les objectifs d'amélioration définis par l'autorité centrale pour l'ensemble du système scolaire et les objectifs spécifiques qui sont poursuivis par les divers PO/établissements et qui concourent logiquement à l'atteinte des objectifs généraux.

Le paragraphe 3 traite précisément des objectifs d'amélioration. Il est proposé de définir un nombre limité d'objectifs d'amélioration de l'ensemble du système, dans le cadre desquels les établissements devront établir leur plan de pilotage.

Ces « objectifs d'amélioration » se distinguent de ce que le décret mission nomme aujourd'hui « objectifs généraux » du système scolaire et qui constituent plus les « missions » de l'école que des « objectifs » à proprement parler. Le présent décret modifiera également le décret du 24 juillet 1997 « missions » pour éviter toute ambiguïté en rebaptisant les « objectifs généraux » existants en « missions » du système scolaire.

Les objectifs d'amélioration sont définis dans le projet de décret lui-même. Ils sont au nombre de sept au niveau du système éducatif mais cela ne signifie pas que chaque établissement doit s'améliorer sur l'ensemble de ces objectifs. Chaque établissement devra déterminer, en fonction du diagnostic qu'il aura posé, sur quels objectifs il devra se concentrer prioritairement. Une annexe au présent projet définit les valeurs de référence et les indicateurs qui permettent d'en préciser la portée. Ces éléments ont été annexés pour garantir la lisibilité du dispositif.

Ces objectifs tiennent compte des axes stratégiques du Pacte et des principes directeurs relatifs aux indicateurs de progression définis par le Groupe Central dans son avis n°3 pour évaluer l'impact des réformes qui sont mises en œuvre dans le cadre du Pacte².

Les objectifs d'amélioration seront a priori valables pour la durée de la mise en œuvre du Pacte pour un enseignement d'excellence.

En outre, des objectifs particuliers seront fixés pour les zones d'enseignement dans un second temps, une fois que les directeurs de zone et les DCO chargés de piloter leur mise en œuvre auront été entièrement déployés sur le territoire de la Fédération. Ces objectifs zonaux comprendront notamment des objectifs de mixité sociale propres à chaque zone. Conformément à l'avis n°3 du GC (page 284 en particulier), l'objectif d'augmentation de la mixité sociale résultera par ailleurs de la mise en œuvre de réformes structurelles comme le tronc commun et de la mise en œuvre des objectifs liés à la réduction des phénomènes qui séparent les élèves durant leur parcours (lutte contre le redoublement, le décrochage et les changements d'école, augmentation de l'inclusion des élèves à besoin spécifique dans l'enseignement ordinaire, etc...).

L'objectif d'amélioration portant sur le bien-être à l'école et le climat scolaire recevra une valeur de référence lorsque l'enquête multidimensionnelle et système aura été réalisée.

Le Gouvernement évaluera annuellement le degré d'atteinte de ces objectifs et en fera rapport au Parlement.

Le paragraphe 4 recense l'ensemble des éléments devant figurer dans le plan de pilotage de chaque établissement.

Dans un souci de cohérence et de simplification administrative pour les écoles, il s'agit notamment de reprendre dans le plan de pilotage les informations prévues par divers documents [par ex. le plan de formation en cours de carrière des membres du personnel (4°)] ou de s'y substituer [par exemple le projet général d'actions d'encadrement différencié (PGAED), le plan d'actions collectives (PAC) ou encore le rapport d'activités établi pour chaque établissement scolaire]. Le plan de pilotage de l'école a pour vocation d'être un outil global et transversal reprenant l'ensemble des paramètres sur lequel l'école peut agir.

Au niveau des éléments repris dans le plan de pilotage, on relèvera d'abord les objectifs spécifiques de chaque école (1°). Conformément à l'avis n°3 du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, c'est par l'intermédiaire des objectifs spécifiques – propres à chaque établissement/implantation – que les objectifs d'amélioration et les objectifs particuliers fixés par le pouvoir régulateur seront logiquement atteints.

² Pacte pour un Enseignement d'Excellence, avis n°3, pp.317 et suiv.

Les objectifs assumés/assignés aux établissements ne doivent pas être trop nombreux, afin de concentrer les foyers d'attention, de réflexion et d'implication (voir infra).

Le plan de pilotage comprendra également un diagnostic de l'école (2°) et une annexe reprenant les valeurs de références chiffrées annuelles ou pluriannuelles que l'établissement se propose d'atteindre par chacun de ses objectifs spécifiques (3°). La fixation d'objectifs chiffrés est bien évidemment conditionnée à l'existence d'indicateur quantitatif. Comme dans l'article 67, § 5, préexistant, les règles de confidentialité entourant cette annexe chiffrée sont précisées tout en restant inchangées et sont étendues au diagnostic.

L'avis n°3 du Pacte pour un Enseignement d'Excellence a souligné l'importance du travail collaboratif au sein de l'équipe éducative de chaque établissement. Si son élaboration s'inscrit dans des modes de fonctionnement collectifs et participatifs impliquant les membres de l'équipe éducative, le plan de pilotage envisagera également de manière précise les modalités du travail collaboratif de l'ensemble de l'équipe éducative (4°).

Comme indiqué ci-dessus, le plan de pilotage reprendra également le plan de formation prévu par les décrets du 11 juillet 2002 relatif à la formation en cours de carrière (5°).

Une attention est également portée sur les modalités de mise en œuvre du tronc commun allant de la première année de l'enseignement maternel à la troisième année de l'enseignement secondaire (6°).

Le plan de pilotage reprendra également les stratégies à mettre en place pour que l'école puisse atteindre les objectifs spécifiques qu'elle s'est fixés (7°). C'est dans le cadre de l'élaboration de ces stratégies que l'école va identifier parmi certaines thématiques celles qui nécessitent des actions nouvelles et prioritaires.

Par ailleurs, à côté des plans d'action que les établissements estiment devoir mettre en œuvre pour rencontrer leurs objectifs spécifiques, leur plan de pilotage décrira les actions existantes qu'ils continueront à mettre en œuvre dans chacune des thématiques précitées en tenant compte du contexte spécifique de l'établissement, du projet d'établissement, des lignes directrices fixées par le PO et des moyens disponibles.

Les thématiques listées correspondent à celles qui sont énoncées à l'article 67, § 2, dernier alinéa, préexistant. Toutefois, cette liste a été précisée et complétée par les thématiques relatives à la maintenance et l'amélioration des infrastructures et la politique appliquée en matière de frais scolaires.

Dans un souci de cohérence globale et de simplification administrative, les établissements qui intègrent des dispositifs particuliers (encadrement différencié, CPU, immersion linguistique...) pour lesquels ils sont actuellement soumis à des obligations particulières relatives à la justification des actions qu'ils mettent en place dans le cadre de ces dispositifs, intégreront la description de leurs actions dans les stratégies précitées. Ils ne seront plus soumis pour le surplus aux formalités administratives de justification de leurs actions prévues par ces législations.

Enfin, le plan de pilotage précisera le mode d'évaluation annuelle du contrat d'objectifs qui sera opéré par l'établissement (8°). Cette évaluation annuelle « interne » est évidemment indépendante du processus d'évaluation opéré par le pouvoir régulateur en vertu du paragraphe 8 de la disposition en projet.

Le paragraphe 5 de la disposition en projet établit la manière dont le plan de pilotage est élaboré au sein de chaque établissement.

Les établissements élaboreront leurs plans de pilotage à partir d'un diagnostic collectif de leur situation établi par l'équipe éducative au regard des objectifs d'amélioration. Pour réaliser leur diagnostic, les établissements commenceront par réaliser un état des lieux de leur situation. Ils réaliseront cet état des lieux sur une double base :

- d'une part, les établissements seront invités à décrire les actions qu'ils ont mises en œuvre dans chacune des thématiques visées à l'article 67, § 4, 6° du décret mission, en tenant compte du contexte spécifique de l'établissement, du projet d'établissement, des lignes directrices fixées par le PO et des moyens disponibles ;
- d'autre part, un certain nombre d'indicateurs leur seront fournis par le Gouvernement via l'application informatique dans laquelle il leur sera demandé de présenter leur plan de pilotage. La liste de ces indicateurs sera évolutive dans le temps en fonction de l'évolution du système d'information qui doit soutenir la nouvelle gouvernance du système scolaire et des établissements. Ces indicateurs présenteront des informations propres à chaque établissement au regard d'une part de la moyenne des établissements de la Fédération et d'autre part de la moyenne des établissements de la Fédération rassemblant une population comparable en termes socio-économiques.

Une fois cet état des lieux réalisés, les équipes éducatives analyseront leurs forces et leurs faiblesses au regard des objectifs d'amélioration et leurs causes (phase diagnostic).

Sur la base de ce diagnostic, les établissements définiront les objectifs spécifiques qu'ils estiment devoir se fixer pour rencontrer les défis prioritaires révélés par leur diagnostic au regard des objectifs d'amélioration et en fonction du contexte spécifique de l'établissement, du projet d'établissement, des lignes directrices fixées par le PO et des moyens disponibles. Ces objectifs définiront chaque fois que c'est possible une ou plusieurs cible(s) chiffrée(s)/valeur(s) de référence en termes de résultats à atteindre, sans que cette ou ces cible(s) ne constitue(nt) une obligation de résultat.

Une fois leurs objectifs spécifiques fixés, les établissements établiront les plans d'actions (stratégies) qu'ils se proposent de mettre en œuvre pour atteindre les objectifs spécifiques d'amélioration qu'ils auront fixés. Pour élaborer leurs stratégies, ils s'interrogeront sur l'opportunité d'utiliser ou pas des leviers relevant de chacune des thématiques visées à l'article 67, §4, 6° du décret mission. Ils intégreront par ailleurs en toutes hypothèses dans leurs stratégies (plans d'action) des actions relatives à la mise en œuvre des pratiques collaboratives au sein de l'établissement, des actions relatives à la formation de l'équipe éducative et, pour les établissements concernés, au moment où ils seront concernés, des

actions relatives à la mise en œuvre du nouveau tronc commun. Les actions relatives à la formation constitueront le plan de formation de l'établissement.

Il semble important de relever le rôle essentiel du directeur dans l'animation de la dynamique souhaitée et l'importance des modes de fonctionnement collectifs et participatifs qui doivent accompagner l'élaboration et la mise en œuvre du plan de pilotage. Le plan de pilotage est le support de l'implication et de la responsabilisation de l'ensemble des personnels de l'enseignement. Il en résulte que des réunions régulières doivent se tenir au sein de l'école afin de discuter de sa mise en œuvre et d'orienter les efforts. En particulier, le leadership pédagogique distribué ou toute autre forme de responsabilisation collective doit s'inscrire dans le cadre du plan de pilotage. S'ils ne sont pas discutés et assumés collectivement par l'équipe pédagogique et éducative, l'ensemble du dispositif restera inopérant au mieux, et au pire il ajoutera une charge bureaucratique. C'est collectivement qu'une école assume ses missions, c'est donc collectivement qu'elle doit assumer ses responsabilités.

Par ailleurs, le dispositif se veut réaliste par rapport aux réalités du terrain. Les objectifs assumés/assignés aux établissements doivent être adaptés aux réalités et contraintes locales (publics scolarisés, difficultés spécifiques, etc.) comme aux résultats d'ores et déjà atteints par l'établissement concerné. En particulier, l'autorité centrale doit fixer les objectifs contraignants pour les établissements en prenant en considération les moyens à disposition des écoles. Bien évidemment, le plan de pilotage devra être conforme à la réglementation régissant l'enseignement.

La mise en œuvre de ce dispositif nécessite d'organiser les accompagnements et soutiens nécessaires pour permettre aux PO, aux établissements, aux directeurs et aux enseignants d'assumer les responsabilités qui sont les leurs. C'est ici qu'intervient l'appui du Service de conseil et de soutien pédagogiques ou des cellules de conseil et de soutien pédagogiques, tels que visés par l'article 4 du décret du 8 mars 2007 « Inspection et Conseiller pédagogique ». Ce Service et ces cellules verront leurs missions être élargies afin d'offrir un appui pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans de pilotage.

Pour ce faire, une convention d'accompagnement devra être conclue entre chaque école et, selon le cas, le Service ou la Cellule de conseil et de soutien pédagogiques dont elle dépend. Les écoles relevant de l'enseignement subventionné qui ne seraient pas affiliées à une fédération de pouvoir organisateur auront la possibilité de conclure une convention avec une cellule de conseil et de soutien pédagogiques ou de faire appel au Service de conseil et de soutien pédagogique conformément au décret du 8 mars 2007 « Inspection et Conseiller pédagogique ».

Après avoir recueilli l'avis des organes locaux de concertation sociale et du Conseil de participation, le directeur obtient l'approbation du pouvoir organisateur de l'école et présente enfin le plan de pilotage de l'école au délégué au contrat d'objectifs (DCO) compétent.

En ce qui concerne l'obtention de ces avis, il importe de souligner que le directeur sollicitera d'abord l'avis des organes locaux de concertation sociale et, ensuite, du Conseil de participation. Si des modifications substantielles devaient intervenir, il s'indique pour le

directeur de solliciter à nouveau l'avis des organes locaux de concertation sociale et du Conseil de participation. Si le pouvoir organisateur devait s'écarter des émis, il devrait motiver sa position. Afin de rendre ce processus effectif, le directeur transmettra les documents en temps utiles conformément au prescrit de l'article 69, § 10, du décret du 24 juillet 1997 « missions ».

S'il appartient bien à l'établissement de définir lui-même les objectifs spécifiques qu'il se donne prioritairement pour contribuer à l'atteinte des objectifs d'amélioration, de même que le contenu des stratégies qu'il estime devoir mettre en œuvre pour rencontrer ses objectifs spécifiques, il appartiendra aux DCO de contrôler l'adéquation des objectifs spécifiques et des stratégies proposées par rapport aux objectifs d'amélioration définis le pouvoir régulateur, eu égard au contexte spécifique de l'établissement.

Le paragraphe 6 traite de cette mission et précise que le DCO vérifiera

1. si les objectifs spécifiques que l'établissement s'est donné apportent une contribution satisfaisante aux objectifs d'amélioration, eu égard à la situation spécifique de l'établissement et à ce qu'elle met déjà en œuvre. Dans ce cadre, 3 à 5 objectifs spécifiques devront être proposés par chaque établissement.
2. si l'établissement n'a pas commis « d'erreur manifeste d'appréciation » dans la fixation de ses priorités. Dans ce cadre, le DCO vérifiera d'une part la cohérence des objectifs spécifiques proposés par rapport aux objectifs d'amélioration et par rapport au diagnostic de la situation de l'établissement. Il vérifiera d'autre part la cohérence des stratégies (plans d'action) proposées par rapport aux objectifs spécifiques définis par l'équipe éducative. Par exemple, le DCO invitera l'établissement dont les indicateurs montrent qu'il présente un taux anormalement élevé de départ d'élèves en cours de scolarité (avec ou sans redoublement) à se donner un objectif spécifique sur cette question s'il ne l'a pas fait spontanément. De même, le DCO invitera l'établissement qui présente des résultats en dessous de la moyenne de sa catégorie dans un savoir de base à se donner un objectif spécifique sur cette question s'il ne l'a pas fait spontanément. Dans ces hypothèses, il restera de la responsabilité de l'équipe éducative de définir son objectif spécifique suite à la recommandation du DCO.

Conformément au Pacte, dans le cadre du contrôle de cette adéquation, pour vérifier si l'ambition des établissements est suffisante, les DCO tiendront compte des ressources et des soutiens dont l'établissement peut disposer. En d'autres termes, l'ambition que se donneront les établissements variera en fonction de leur situation spécifique et en fonction des dispositifs qui seront progressivement mis en œuvre dans le cadre des chantiers du Pacte. Par exemple, par rapport à l'objectif relatif à l'augmentation progressive de l'inclusion des élèves à besoin spécifique, l'ambition des établissements devra être plus forte lorsque seront mis en place les pôles territoriaux et lorsque seront déployées les ressources supplémentaires que le Pacte consacre à cet objectif.

Sur le plan de la procédure de contractualisation, le DCO dispose d'un délai de 60 jours calendrier à dater du dépôt du plan de pilotage pour se concerter avec le directeur dans

l'enseignement organisé par la Communauté française et le directeur et le pouvoir organisateur dans l'enseignement subventionné et analyser l'adéquation du plan de pilotage avec les objectifs d'amélioration et les objectifs particuliers fixés par le pouvoir central. Le DCO s'assure également que le plan de pilotage a été établi, tant sur le plan du contenu que de la procédure, conformément aux dispositions des paragraphes 2 à 5.

A l'issue de cette analyse, deux possibilités :

- Soit le plan de pilotage est approuvé et est signé par le directeur de zone et contresigné par le DCO compétent. Il constitue dès lors le contrat d'objectifs de l'école et va lier le Gouvernement et, le pouvoir organisateur. Le directeur de l'école va également contresigner le contrat d'objectifs.

Si nécessaire, une modification de la lettre de mission du directeur peut être apportée afin de l'adapter au contenu du contrat d'objectifs.

- Soit le DCO considère que le plan de pilotage n'est pas en adéquation avec les objectifs d'amélioration ou particuliers fixés par le Gouvernement ou que les modalités d'élaboration du plan de pilotage n'ont pas été respectées. Dans ce cas, le DCO émet des recommandations afin que le plan soit adapté par l'établissement scolaire.

Dans ce cas, le directeur adapte le plan de pilotage en veillant à impliquer l'ensemble des parties prenantes identifiées dans la disposition en projet et le renvoie au DCO dans un délai de 40 jours ouvrables scolaires.

Le DCO dispose ensuite de 21 jours calendrier pour procéder à une nouvelle analyse. À l'issue de cette analyse, soit le plan de pilotage est approuvé et devient contrat d'objectifs, soit un processus de suivi est initié conformément au paragraphe 7.

Une fois le contrat d'objectifs conclu, le directeur en présente le contenu :

- à l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement
- aux équipes du CPMS (en fonction de leur participation ou non à l'élaboration) ;
- au Service ou à la cellule de conseil et de soutien pédagogiques (en fonction de leur participation à l'élaboration) ;
- au pouvoir organisateur ;
- aux organes locaux de concertation sociale.
- au Conseil de participation de l'établissement.

Le contrat d'objectifs est alors mis en œuvre au plus tard le 1^{er} septembre de l'année qui suit sa signature.

Le paragraphe 7 prévoit la possibilité qu'une école refuse ou soit dans l'incapacité d'établir un plan de pilotage. Il en sera notamment ainsi lorsque le DCO ne valide pas le plan de pilotage lors de la seconde analyse (voir paragraphe 6). Dans l'une de ces hypothèses, le processus prévu au paragraphe 9, 2°, peut être initié, y compris la mobilisation du service de

l'inspection pour réaliser un audit de l'établissement. Si le processus de suivi ne peut être mis en place ou n'est pas respecté, la procédure visée au paragraphe 10 peut alors être enclenchée.

Le paragraphe 8 traite des évaluations intermédiaire et finale. L'évaluation intermédiaire intervient après trois années d'exécution du contrat d'objectifs et peut conduire, si cela s'avère nécessaire, à une modification du contrat d'objectifs. L'évaluation finale intervient quant à elle après six années d'exécution. Ces évaluations relèvent de la responsabilité du DCO compétent.

Ces évaluations portent sur la mise en œuvre des stratégies et sur leur efficacité en regard des objectifs spécifiques que s'est fixés l'école. Dans le cadre de ces évaluations, le DCO a la possibilité de rencontrer différents intervenants, notamment un représentant du pouvoir organisateur, le directeur, les membres de l'équipe pédagogique et éducative, les représentants des parents d'élèves, les représentants des organes locaux de concertation sociale et, pour l'enseignement secondaire, les représentants des élèves.

Le paragraphe 9 envisage les modifications qui seraient apportées au contrat d'objectifs à la suite de l'évaluation intermédiaire visée au paragraphe 8.

Dans une première hypothèse, le directeur de l'école propose une modification du contrat d'objectifs lorsque :

- a) l'évaluation intermédiaire révèle que la mise en œuvre du contrat d'objectifs ne permet pas de rencontrer les objectifs fixés ;
- b) les objectifs visés au paragraphe 3 ont été adaptés par le Gouvernement ;
- c) Les moyens disponibles au sein de l'école ont évolué.

Cette modification intervient évidemment en associant les différentes parties prenantes et est soumise à l'approbation du DCO compétent. Soit la modification est validée, soit elle est renvoyée à l'établissement avec les remarques du DCO pour modification.

Dans une seconde hypothèse, le DCO décide de mettre en place un processus de suivi rapproché de la mise en œuvre du contrat d'objectifs lorsque l'évaluation intermédiaire révèle une mauvaise volonté manifeste de mettre en œuvre le contrat d'objectifs ou une incapacité manifeste à atteindre les objectifs y visés. La notion de « manifeste » implique que cela doit être démontré.

Ce processus de suivi rapproché consiste en une évaluation annuelle par le DCO et la possibilité, si nécessaire, de faire réaliser un audit externe par le Service général de l'inspection. Cet audit est réalisé à la demande du directeur de zone ou, selon le cas, à la demande du pouvoir organisateur. Il appartiendra au fonctionnaire général responsable du pilotage du système éducatif d'examiner l'opportunité et la faisabilité de cet audit.

Enfin, sur la base des résultats de cet audit, le directeur de zone peut également approuver une modification du contrat d'objectifs, après concertation entre le DCO, le directeur et un représentant du pouvoir organisateur.

Le paragraphe 10 envisage la situation où un contrat d'objectifs ne peut être modifié en application du § 9, 1°, et/ou si un processus de suivi rapproché, tel que visé au § 9, 2°, ne peut être mis en place ou n'est pas respecté. Dans pareil cas, le directeur de zone enjoint le pouvoir organisateur soit à modifier le contrat d'objectifs soit à respecter le processus de suivi rapproché.

A défaut d'y satisfaire, le Gouvernement, peut initier une procédure visant à sanctionner le pouvoir organisateur. Dans un premier temps, le Gouvernement va informer le pouvoir organisateur de son intention de réduire de maximum 5% les dotations/subventions de fonctionnement et lui demander de communiquer ses observations écrites. (voir 1°)

Sur la base des observations écrites du pouvoir organisateur, le Gouvernement peut décider :

- de ne pas réduire les dotations/subventions de fonctionnement de l'établissement (voir 1°);
- de réduire les dotations/subventions de fonctionnement (voir 1°)
- enjoindre ce pouvoir organisateur à désigner un manager de crise (voir 2°).

Ces observations écrites ne seront donc pas sans incidence sur l'attitude qu'adoptera le Gouvernement à l'égard de l'établissement. Ainsi, à titre d'exemple, si les observations écrites (ou l'absence de réponse écrite) font clairement apparaître un refus du pouvoir organisateur de s'inscrire de la logique de contractualisation, la réduction des dotations/subventions prendrait tout son sens (voir 1°). A l'inverse, il peut arriver que la mauvaise volonté manifeste ou l'incapacité manifeste se situe au niveau de l'équipe éducative et non au niveau du pouvoir organisateur. Dans cette hypothèse, il apparaîtrait plus pertinent de privilégier la désignation d'un manager de crise plutôt que de réduire les dotations/subventions de l'établissement (voir 2°).

Dans le cadre du 1°, le Gouvernement peut, après une nouvelle lettre de mise en demeure, décider de réduire de 5 %, au plus, les subventions de fonctionnement de l'établissement jusqu'à ce que le pouvoir organisateur collabore à l'élaboration ou à la bonne mise en œuvre du contrat d'objectifs.

Lorsque le Gouvernement prononce une réduction des dotations ou subventions de fonctionnement et à défaut pour l'établissement d'avoir apporté la preuve qu'il a satisfait à l'injonction du Gouvernement dans un délai de six mois à compter de la notification de la décision visée à l'alinéa 4, le Gouvernement supprime les traitements et dotations de fonctionnement du pouvoir organisateur de l'enseignement organisé par la Communauté française pour l'établissement concerné ou les subventions de fonctionnement et les subventions-traitements visées aux articles 26 à 28 et 32 de la loi du 29 mai 1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement. L'établissement scolaire dispose donc d'un délai de six mois pour prendre les mesures nécessaires permettant de respecter l'injonction du Gouvernement et la mise en œuvre du système de contractualisation visé au présent article.

Dans ce cadre, dans l'enseignement subventionné, en l'absence de subventionnement des emplois de ses membres du personnel, le pouvoir organisateur reste tenu par la relation de travail qu'il a nouée avec chacun d'eux.

Durant la période incriminée, le personnel temporaire est dès lors considéré comme personnel non statutaire (au sens respectivement de l'article 3, §19, du décret statutaire du 1^{er} février 1993 et de l'article 4, 6°, du décret statutaire du 6 juin 1994). Les éventuelles mises en disponibilité par défaut d'emploi du personnel définitif qui en résulterait ne pourrait être soumis à l'agrément du pouvoir subventionnant et serait donc également à charge du pouvoir organisateur.

En insérant son fondement juridique dans le décret du 24 juillet 1997 « missions », le dispositif de contractualisation devient une condition de subventionnement incontournable au regard de l'article 24, § 2, alinéa 2, 3° de la loi du 29 mai 1959 dite du Pacte scolaire. Au vu de l'importance essentielle et structurelle du processus de contractualisation sur le bon fonctionnement du système scolaire de la Communauté française, il n'apparaît ni possible ni justifiable de maintenir le financement d'un établissement scolaire qui, après toutes les recommandations et mises en garde du pouvoir régulateur d'une part et les mesures de soutien offertes par sa fédération de pouvoirs organisateurs d'autre part, refuserait d'établir un contrat d'objectifs, d'y apporter les modifications nécessaires pour répondre aux objectifs fixés par le Gouvernement pour l'ensemble du système ou de respecter un processus de suivi rapproché.

Dans le cadre du 2°, le Gouvernement peut enjoindre le pouvoir organisateur à désigner un manager de crise. Rappelons que le Gouvernement opter pour cette solution et ne pas réduire les dotations/subventions de fonctionnement de l'établissement concerné sur la base des observations écrites communiquées pour la pouvoir organisateur.

Le manager de crise est désigné selon les règles qui sont propres au pouvoir organisateur ou, le cas échéant, à la fédération de pouvoirs organisateurs habilités à cet effet et à leur charge.

Lorsque la Communauté française opte pour la désignation d'un manager de crise et que le pouvoir organisateur ou, le cas échéant, la fédération de pouvoirs organisateurs, si elle est habilitée à le faire, n'a pas apporté la preuve de la désignation d'un manager de crise, le Gouvernement supprime les subventions de fonctionnement et les subventions-traitements. Cette privation intervient après une ultime mise en demeure.

Dans ce cadre, dans l'enseignement subventionné, en l'absence de subventionnement des emplois de ses membres du personnel, le pouvoir organisateur reste tenu par la relation de travail qu'il a nouée avec chacun d'eux.

Durant la période incriminée, le personnel temporaire est dès lors considéré comme personnel non statutaire (au sens respectivement de l'article 3, §19, du décret statutaire du 1^{er} février 1993 et de l'article 4, 6°, du décret statutaire du 6 juin 1994). Les éventuelles mises en disponibilité par défaut d'emploi du personnel définitif qui en résulterait ne pourrait

être soumis à l'agrément du pouvoir subventionnant et serait donc également à charge du pouvoir organisateur.

En insérant son fondement juridique dans le décret du 24 juillet 1997 « missions », le dispositif de contractualisation devient une condition de subventionnement incontournable au regard de l'article 24, § 2, alinéa 2, 3°, de la loi du 29 mai 1959 dite du Pacte scolaire. Au vu de l'importance essentielle et structurelle du processus de contractualisation sur le bon fonctionnement du système scolaire de la Communauté française, il n'apparaît ni possible ni justifiable de maintenir le financement d'un établissement scolaire qui, après toutes les recommandations et mises en garde du pouvoir régulateur d'une part et les mesures de soutien offertes par sa fédération de pouvoirs organisateurs d'autre part, refuserait d'établir un contrat d'objectifs, d'y apporter les modifications nécessaires pour répondre aux objectifs fixés par le Gouvernement pour l'ensemble du système ou de respecter un processus de suivi rapproché. Cette sanction, ultime, ne trouverait à s'appliquer qu'après trois mises en demeure et l'absence de désignation d'un manager de crise.

Le paragraphe 10, 3°, fixe les contours et le contenu de la fonction de manager de crise. Le manager de crise est désigné, pour une ou plusieurs périodes dont la durée est concertée avec le directeur de zone, avec un maximum de 36 mois.

Dans le cadre de l'exécution de sa mission, le manager de crise analyse la situation de l'établissement sur la base du rapport d'évaluation intermédiaire visé au §8, de l'évaluation de l'évolution du processus de suivi rapproché et de l'audit externe visés au § 9, 2°. Il formule des propositions, après consultation du directeur, de l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement, et le cas échéant, des équipes du Centre psycho-médico-social en vue de rencontrer les objectifs du contrat d'objectifs ou de modifier celui-ci.

Moyennant l'approbation du pouvoir organisateur, la proposition de modification est adressée au directeur de zone. S'il l'approuve, elle fait partie intégrante du contrat d'objectifs de l'établissement. Le manager de crise met en œuvre le contrat d'objectifs en collaboration avec le directeur, l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement, et le cas échéant, les équipes du Centre psycho-médico-social, et le pouvoir organisateur, dans le cadre d'un processus de suivi rapproché tel que visé au §9, 2°.

À l'issue de la mission du manager de crise, le directeur de zone et le délégué au contrat d'objectif évaluent l'accomplissement et le résultat de celle-ci. Un rapport est remis au Gouvernement afin de conclure à la mise en œuvre satisfaisante ou insatisfaisante du contrat d'objectifs.

Lorsque le rapport conclut à la mise en œuvre insatisfaisante du contrat d'objectifs, le Gouvernement supprime les subventions de fonctionnement et les subventions-traitements selon la procédure fixée par la disposition en projet.

Le directeur concerné conserve durant la période de désignation du manager de crise le bénéfice de sa désignation en qualité de directeur à titre temporaire ou de sa nomination en tant que directeur stagiaire ou à titre définitif ainsi que de sa rémunération.

Toutefois, le directeur peut être écarté par mesure d'ordre (option A) peut être placé en disponibilité (option B) conformément aux dispositions qui régissent sa fonction, lorsque la désignation du manager de crise est fondée sur :

- a) le refus ou à la compétence du directeur à élaborer le plan de pilotage ;
- b) la mauvaise volonté manifeste du directeur à mettre œuvre le contrat d'objectifs et, ou, une incapacité à réaliser les objectifs y visés ;
- c) l'impossibilité imputable au directeur de modifier le contrat d'objectifs ou d'assurer la mise en œuvre d'un processus de suivi rapproché.

Dans ce cas, le manager de crise le remplace jusqu'à la désignation d'un nouveau directeur.

Le cas échéant, un membre de l'équipe pédagogique ou éducative de l'établissement peut également être écarté par mesure d'ordre (option A) être placé en disponibilité (option B) conformément aux dispositions qui régissent sa fonction, lorsque ce dernier fait preuve d'une mauvaise volonté manifeste ou de carence manifeste et répétée dans le cadre de l'élaboration du plan de pilotage, de la mise en œuvre du contrat d'objectif ou de la mise en œuvre d'un processus de suivi rapproché.

Article 16.

Cette disposition vise à ce que chaque établissement organisant un premier degré de l'enseignement secondaire ordinaire intègre dans son plan de pilotage les actions et dispositifs spécifiques à mettre en place par l'équipe éducative pour permettre aux élèves d'atteindre les objectifs assignés au 1^{er} degré.

En conséquence, le plan d'actions collectives (PAC) spécifique au 1^{er} degré est supprimé et intégré dans le plan de pilotage.

Article 17.

Le présent article traite des écoles en écart de performances. Il reprend et complète le dispositif figurant à l'article 67/2 du décret du 24 juillet 1997 « missions », inséré par le décret du 4 février 2016 portant diverses dispositions en matière d'enseignement. Dans un souci de cohérence et de lisibilité, l'article 18 du présent projet de décret transfère les dispositions figurant actuellement dans l'article 68 au sein de l'article 69 du décret du 24 juillet 1997 « missions ».

En marge du dispositif général de contractualisation prévu à l'article 67 du décret du 24 juillet 1997 « missions », la présente disposition vise à mettre en place un dispositif spécifique de contractualisation des établissements dit « en difficultés » du fait de performances présentant un écart significatif en dessous de la moyenne des établissements. L'objectif de cette contractualisation est de permettre aux établissements de bénéficier d'un dispositif d'ajustement et d'un suivi rapproché dans le cadre d'une contractualisation spécifique.

Le paragraphe 1^{er} vise à identifier les établissements dits « en difficultés » du fait de performances présentant un écart significatif en dessous de la moyenne des établissements. Si la notion de « performance » renvoie habituellement aux résultats d'évaluations de savoirs et compétences des élèves, une définition plus large est retenue ici, afin d'appréhender l'école dans ses différentes dimensions, et ce en cohérence avec le cadre de pilotage prévu à l'article 15 du décret en projet. La notion de performances s'appréhende, au sens du Décret, à travers l'analyse de quatre indicateurs - les résultats des élèves, les parcours des élèves, l'équipe pédagogique, et le climat de l'école - dont la détérioration caractérisée et combinée révèle une situation de fragilité et la difficulté de l'établissement à contribuer aux objectifs du système.

L'indicateur relatif au climat

On définit habituellement le climat d'une école à partir de la qualité de vie et de l'atmosphère qui règne dans les rapports sociaux et les valeurs, attitudes et sentiments partagés par les acteurs dans l'établissement scolaire³. La littérature souligne que toute définition du climat scolaire est nécessairement multifactorielle : la nature du climat au sein d'une école résulte de la qualité des climats relationnel et éducatif, et des climats de justice et de sécurité, tandis que le climat d'appartenance quant à lui transcende les quatre premières composantes⁴.

Les variables permettant d'approcher le détachement ou le sentiment de non-appartenance, qui se caractérisent par l'absence significative des élèves dans l'école, voire par des variations négatives d'effectifs d'élèves et des taux d'exclusions d'élèves importants, permettent d'appréhender la performance de l'établissement en matière de climat scolaire.

L'indicateur relatif aux parcours des élèves

En Fédération Wallonie-Bruxelles, les redoublements produits sont responsables du retard scolaire, celui-ci étant de nature exceptionnelle dans l'enseignement obligatoire. En 2014-2015, en moyenne, près d'un élève sur six est en retard scolaire dans l'enseignement primaire et c'est le cas de près d'un élève sur deux en fin de secondaire. Par ailleurs, nombre d'élèves accumulent le retard scolaire au fil du parcours, en lien avec un taux important de décrochage scolaire.

Le parcours des élèves est, au sens de la disposition, appréhendé à travers les étapes disruptives qui marquent la scolarité dans la progression vers les compétences « terminales », soit d'importants phénomènes de retard (comme une décision de redoublement), de (ré)orientation ou par des ruptures (comme un décrochage).

L'indicateur relatif à l'équipe pédagogique

La dynamique de l'équipe pédagogique a une importance majeure dans la réalisation des objectifs de l'école, de par le travail collectif et continu visant les élèves et leurs apprentissages. L'instabilité caractérisée d'une équipe pédagogique, celle des enseignants

³ Thiébaud, M. (2005). Climat Scolaire. Récupéré du site de l'auteur : <http://www.formation.ch/>

⁴ Janosz, M., Georges, P., Parent, S. (1998). L'environnement socioéducatif à l'école secondaire : un modèle théorique pour guider l'évaluation du milieu. *Revue canadienne de Psycho-éducation*, Volume 27, n°2, pp. 285-306

et celle des directions, constitue une source importante de difficultés dans la gestion de l'école. Les variables qui permettent d'appréhender la dynamique et l'instabilité d'une équipe pédagogique sont notamment : le taux d'absence du personnel enseignant ; l'instabilité de la direction à cinq ans ; le taux d'instabilité du personnel en cinq ans, un turnover important entraînant des discontinuités dans le travail d'équipe et dans les apprentissages des élèves ; et le taux d'enseignants novices (de moins de cinq ans d'ancienneté), montrant la part d'enseignants nécessitant un encadrement plus important.

L'indicateur relatif aux résultats des élèves

L'indicateur traitant des résultats des élèves permet d'approcher l'acquisition des savoirs et compétences par les élèves de l'établissement. Les variables qui permettent d'appréhender les résultats des élèves sont notamment : la moyenne des moyennes obtenues dans chaque discipline de l'évaluation externe certificative ; le taux d'élèves ayant des résultats faibles au CEB, au CE1D et/ou au CESS, et cela dans différentes disciplines permettant de préciser l'intensité des difficultés mesurées ; la progression des résultats moyens par discipline sur trois ans.

La disposition en projet, comme l'article 67/2 préexistant, prévoient que le dispositif spécifique de pilotage des établissements en difficulté repose sur une analyse comparée d'indicateurs. Cette analyse comparée est destinée à identifier de façon objective un nombre limité d'établissements bénéficiant du dispositif. Tel que défini dans le cadre de l'Avis n°3, ce dispositif de pilotage spécifique doit permettre le soutien et l'accompagnement de 50 établissements par an. La méthode destinée à identifier les établissements ne vise donc pas à identifier 50 nouveaux établissements par année, mais à s'assurer que les 50 établissements connaissant les situations les plus fragiles puissent bénéficier du dispositif pendant le temps nécessaire en vue d'observer une évolution des variables des établissements en question. La durée du protocole de collaboration n'excède pas trois années.

En application du paragraphe 2, les établissements identifiés, selon la méthodologie définie, comme présentant des écarts significatifs de performances font l'objet d'un audit réalisé par le Service général de l'Inspection. Sur cette base, celui-ci établit un diagnostic. Il appartient au Gouvernement de fixer les modalités de cet audit et de ce diagnostic.

En réaction au diagnostic établi par le Service général de l'Inspection et sur cette base, le paragraphe 3 précise que les objectifs d'ajustement sont fixés par le Délégué aux contrats d'objectifs et le Directeur de zone concernés par l'établissement. Une fois les objectifs d'ajustement fixés, l'établissement concerné sera informé. Il appartiendra au Gouvernement de fixer la manière dont le diagnostic et les objectifs d'ajustement sont présentés et communiqués à l'établissement. Une balise a été fixée : cette communication doit être adressée au directeur et au pouvoir organisateur concerné, en présence d'un représentant de sa fédération de pouvoirs organisateurs.

En outre, il appartiendra aux DCO de veiller à ce que l'équipe pédagogique et éducative soit correctement informée concernant le diagnostic que pour pouvoir participer à l'élaboration du dispositif d'ajustement.

Il est également prévu que le Gouvernement définisse les supports et ressources à la disposition des établissements afin que ceux-ci puissent en proposer la mobilisation dans le cadre de leur dispositif d'ajustement. Il appartiendra au Gouvernement de fixer la liste générique de ces supports et ressources (notamment les équipes mobiles et de médiation, des projets de recherches spécifiquement adaptés aux écoles en difficulté et caractérisés par l'innovation, l'accès au PPT lorsque des problèmes d'infrastructure se présentent, un soutien en matière de simplification et d'organisation administrative, etc.).

Le paragraphe 4 traite du travail effectué au sein de l'établissement scolaire pour établir une proposition de dispositif d'ajustement qui rencontre les objectifs d'ajustement fixés par le Gouvernement et qui soit adapté à la situation de l'établissement telle qu'elle ressort du diagnostic. Cette proposition est établie sur la base d'un travail collectif qui regroupe le directeur et l'équipe pédagogique et éducative, et, selon les cas, en concertation avec les équipes des CPMS.

A l'instar de ce qui est prévu pour l'élaboration du plan de pilotage, l'appui du Service de conseil et de soutien pédagogiques ou des cellules de conseil et de soutien pédagogiques, est prévu dans le cadre de l'élaboration du dispositif d'ajustement.

La proposition de dispositif d'ajustement précise les actions prioritaires à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'ajustement, ainsi que les délais et les méthodes de mesure et d'évaluation des résultats attendus. La proposition de dispositif d'ajustement mentionne l'ensemble des ressources dites « internes » mises à disposition dans le cadre du dispositif : il s'agit des ressources de l'établissement, des différentes modalités de soutien offert par les Service de conseil et de soutien pédagogiques ou des Cellules de conseil et de soutien pédagogiques. Les supports et ressources dits « externes » - sollicités auprès de l'Administration sur la base de la liste préétablie - sont également repris dans la proposition de dispositif d'ajustement.

Il revient au Gouvernement d'arrêter les éléments et modalités du dispositif d'ajustement sous la forme d'un canevas commun, qui soit adapté aux spécificités du dispositif d'ajustement tout en étant par ailleurs articulé à celui prévu pour les plans de pilotage. A la différence du plan de pilotage, le dispositif d'ajustement décrit également les ressources mises à disposition par les FPO.

Le paragraphe 5 prévoit qu'avant présentation au DCO, la proposition de dispositif d'ajustement doit avoir été soumise à l'avis des organes locaux de concertation et à celui du Service de conseil et de soutien pédagogiques ou des Cellules de conseil et de soutien pédagogiques, et que le projet doit être approuvé par le pouvoir organisateur.

Le paragraphe 6 précise ensuite que l'école dispose de 55 jours ouvrables scolaires pour remettre une proposition de dispositif d'ajustement, ainsi approuvée au DCO, à dater de la communication de diagnostic et des objectifs d'ajustement. La disposition en projet mentionne, de manière parallèle à ce qui est prévu pour le plan de pilotage, que les conditions de forme auxquelles doivent répondre les dispositifs d'ajustement sont fixées par le Gouvernement. L'articulation entre les plans de pilotage/contrats d'objectifs et les dispositifs d'ajustement/protocoles de collaboration suppose par exemple que l'application

informatique envisagée pour le plan de pilotage puisse être modulée pour - le cas échéant - permettre la transmission du dispositif d'ajustement.

Le paragraphe 7 fixe un délai de 20 jours ouvrables scolaires au DCO pour analyser la proposition de dispositif d'ajustement et s'assurer de son adéquation avec les objectifs d'ajustement et le diagnostic. À défaut d'avoir respecté le délai fixé, il appartient au DZ de remettre son analyse dans un délai de 14 jours de calendrier.

À l'issue de cette analyse, deux possibilités :

- Soit la proposition de dispositif d'ajustement est approuvée et est signée par le directeur de zone et contresignée par le DCO compétent. Il constitue dès lors le protocole de collaboration de l'école et va lier le Gouvernement et le pouvoir organisateur. Le directeur de l'école va également contresigner le contrat d'objectifs. Si nécessaire, une modification de la lettre de mission du directeur peut être apportée afin de l'adapter au contenu du contrat d'objectifs.
- Soit le DCO considère que la proposition de dispositif d'ajustement n'est pas en adéquation avec les objectifs d'ajustement et le diagnostic. Dans ce cas, le DCO émet des recommandations afin que le plan soit adapté par l'établissement scolaire.

Dans ce cas, le directeur adapte la proposition de dispositif d'ajustement en veillant à impliquer l'ensemble des parties prenantes identifiées dans la disposition en projet et le renvoie au DCO dans un délai de 35 jours ouvrables scolaires.

Le DCO dispose ensuite de 21 jours calendrier pour procéder à une nouvelle analyse. À l'issue de cette analyse, soit la proposition de dispositif d'ajustement est approuvée et devient protocole de collaboration, soit un processus de suivi est initié conformément au paragraphe 9.

La disposition en projet prévoit également que le dispositif d'ajustement, une fois celui-ci approuvé, constitue le protocole de collaboration réputé conclu entre le pouvoir organisateur de l'enseignement organisé par la Communauté française et le Gouvernement, et dans l'enseignement subventionné, entre le pouvoir organisateur, sa fédération de pouvoirs organisateurs et le Gouvernement. À la différence des contrats d'objectifs, le protocole de collaboration est également signé par la Fédération de pouvoirs organisateurs.

Comme dans l'article 67/2 du décret du 24 juillet 1997 « missions » en sa rédaction actuelle, le texte en projet maintient le principe de confidentialité entourant le protocole de collaboration.

Sur le modèle du contrat d'objectifs, le paragraphe 8 de la disposition en projet laisse le soin au directeur de présenter le protocole de collaboration :

- à l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement
- aux équipes du CPMS (en fonction de leur participation ou non à l'élaboration) ;
- au Service ou à la cellule de conseil et de soutien pédagogiques compétente (en fonction de leur participation à l'élaboration) ;

- au pouvoir organisateur ;
- aux organes locaux de concertation sociale.
- au Conseil de participation de l'établissement.

Par ailleurs, il est laissé au Gouvernement le soin de fixer les modalités d'évaluation de la mise en œuvre du protocole de collaboration par le DCO compétent.

Le paragraphe 9 traite du refus ou de l'incapacité de l'école à établir un dispositif d'ajustement ou lorsque l'évaluation de la mise en œuvre du protocole de collaboration révèle une mauvaise volonté manifeste ou une incapacité manifeste à atteindre les objectifs d'ajustement du protocole.

Le dispositif proposé se calque sur ce qui est prévu pour les plans de pilotage (article 67 du décret du 24 juillet 1997 « missions »). Il peut aboutir à la désignation d'un manager de crise et, en dernier recours, au retrait complet des dotations ou des subventions de l'école.

En effet, si, après une ultime mise en demeure, le pouvoir organisateur ou la fédération de pouvoirs organisateurs, si elle est habilitée à le faire, n'a pas apporté la preuve de la désignation d'un manager de crise, le Gouvernement supprime les traitements et dotations de fonctionnement du pouvoir organisateur de l'enseignement organisé par la Communauté française pour l'établissement concerné ou les subventions de fonctionnement et les subventions-traitements visées aux articles 26 à 28 et 32 de la loi du 29 mai 1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement. De même lorsque, à l'échéance de la désignation du manager de crise, le rapport remis par le directeur de zone au Gouvernement conclut à la mise en œuvre insatisfaisante du protocole de collaboration.

Dans ce cadre, dans l'enseignement subventionné, en l'absence de subventionnement des emplois de ses membres du personnel, le pouvoir organisateur reste tenu par la relation de travail qu'il a nouée avec chacun d'eux.

Durant la période incriminée, le personnel temporaire est dès lors considéré comme personnel non statutaire (au sens respectivement de l'article 3, §19, du décret statutaire du 1^{er} février 1993 et de l'article 4, 6°, du décret statutaire du 6 juin 1994). Les éventuelles mises en disponibilité par défaut d'emploi du personnel définitif qui en résulterait ne pourrait être soumis à l'agrément du pouvoir subventionnant et serait donc également à charge du pouvoir organisateur.

En insérant son fondement juridique dans le décret du 24 juillet 1997 « missions », le dispositif de contractualisation devient une condition de subventionnement incontournable au regard de l'article 24, § 2, alinéa 2, 3° de la loi du 29 mai 1959 dite du Pacte scolaire. Au vu de l'importance essentielle et structurelle du processus de contractualisation sur le bon fonctionnement du système scolaire de la Communauté française, il n'apparaît ni possible ni justifiable de maintenir le financement d'un établissement scolaire qui, après toutes les recommandations et mises en garde du pouvoir régulateur d'une part et les mesures de soutien offertes par sa fédération de pouvoirs organisateurs d'autre part, refuserait de s'inscrire dans ce processus ou qui aurait mis en œuvre le protocole de collaboration de manière insatisfaisante.

À noter que la situation du directeur et des membres de l'équipe pédagogique et éducative est traitée *mutatis mutandis* de la même manière que dans le dispositif prévu à l'article 67 du décret du 24 juillet 1997 « missions ».

Le paragraphe 10 précise la durée du protocole de collaboration et son articulation avec le contrat d'objectifs de l'école : d'une durée maximale de trois, le protocole de collaboration se substitue au contrat d'objectifs de l'école concernée.

Article 18.

La présente disposition vise à adapter les missions du Conseil de participation en fonction du processus de contractualisation mis en place par l'article 2 du présent projet de décret et modifiant l'article 67 du décret du 24 juillet 1997 « missions ».

Par ailleurs, suivant l'avis n°3 du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, la présente disposition vise à ce que le règlement d'ordre intérieur (ROI) de chaque établissement scolaire et ses modifications ultérieures soit élaboré dans le cadre d'une dynamique participative associant élèves, enseignants, parents, etc. Ceci signifie concrètement que le ROI devra être au minimum soumis à l'avis du Conseil de participation.

Il s'agit également de renforcer l'importance du Conseil de participation dans le fonctionnement de chaque école en prévoyant au minimum quatre réunions par an.

Enfin, dans un souci de cohérence et de lisibilité, cette disposition reprend certains éléments énoncés jusqu'à présent dans l'article 68 du décret du 24 juillet 1997 « missions ».

Article 19.

Il est renvoyé au commentaire des articles 2 et 7.

Article 20.

La présente disposition insère une annexe au décret du 24 juillet 1997 reprenant les indicateurs et valeurs de référence liés aux objectifs d'amélioration énoncé à l'article 67, § 3 du décret susmentionné.

Article 21.

La présente disposition vise à permettre au Gouvernement d'organiser deux demi-journées de formation en cours de carrière supplémentaires au niveau micro tout étalant cette organisation sur un maximum de trois années scolaires et en répartissant l'ensemble des écoles en plusieurs cohortes.

À l'issue de ces trois années scolaires, l'ensemble des établissements scolaires devra donc avoir organisé les deux demi-journées supplémentaires selon les modalités prévues par le Gouvernement.

Ainsi, en fonction du phasage prévu à l'article 67, § 2, du décret du 24 juillet 1997 « missions », les écoles organiseront deux demi-journées supplémentaires de formation en

fonction de l'année scolaire durant laquelle elles établiront pour la première fois leur plan de pilotage. Ces demi-journées supplémentaires permettront aux équipes pédagogiques et éducatives de mieux appréhender le nouveau système de pilotage des écoles introduit par le présent projet de décret.

Article 22.

Il en renvoyé au commentaire de l'article 21.

Article 23.

La présente disposition vise à permettre explicitement l'utilisation des résultats des évaluations externes pour identifier les écoles en difficulté conformément à l'article 68, § 1er, du décret du 24 juillet 1997 « Missions », tel que remplacé par le présent projet de décret.

Il est donc précisé que pareille utilisation ne peut être considérée comme une utilisation des résultats des épreuves externes à des fins de classement.

Article 24.

Il est renvoyé au commentaire de l'article 23.

Article 25.

Il est renvoyé au commentaire de l'article 23.

Article 26.

Il est renvoyé au commentaire de l'article 23.

Article 27.

La présente disposition insère un paragraphe 2/1 dans l'article 31 du décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs.

Dans un souci de cohérence, cette disposition veille à articuler la lettre de mission de directeur avec le contrat d'objectifs de son école. Il s'agit de permettre l'adaptation de la lettre de mission du directeur en fonction de la conclusion du contrat d'objectifs de son établissement ou de son éventuelle modification.

Article 28.

La présente disposition doit être mise en relation avec l'article 67, § 4, 7°, dernier alinéa (article 15 du présent projet), et abroge certaines dispositions pour lesquels les établissements scolaires sont actuellement soumis à des obligations particulières relatives à la justification des actions qu'ils mettent en place dans le cadre de ces dispositifs.

Dans un souci de cohérence globale et de simplification administrative, les établissements qui intègrent des dispositifs particuliers (encadrement différencié, CPU, immersion linguistique...) intégreront à présent la description de leurs actions dans les stratégies énoncées dans le plan de pilotage/contrat d'objectifs.

Dès lors, la présente disposition supprime :

- 1° le descriptif du projet portant sur l'organisation de l'apprentissage par immersion, tel que prévu par l'article 13 du décret du 11 mai 2007 relatif à l'enseignement en immersion linguistique ;
- 2° le Projet général d'action d'encadrement différencié (PGAED), tel que prévu par l'article 8 du décret du 30 avril 2009 organisant un encadrement différencié au sein des établissements scolaires de la Communauté française afin d'assurer à chaque élève des chances égales d'émancipation sociale dans un environnement pédagogique de qualité ;
- 3° le plan de mise en œuvre de la CPU, tel que prévu par l'article 3, § 8, du décret du 12 juillet 2012 organisant la certification par unités d'acquis d'apprentissage (CPU).

Enfin, rappelons également que le plan d'actions collectives (PAC) sera également supprimé.

Un phasage est nécessaire en fonction de l'entrée progressive des écoles dans le processus de contractualisation.

Article 29.

La présente disposition abroge l'article 67/2 du décret du 24 juillet 1997 « missions » puisque l'article 17 du présent projet de décret reprend et revoit cette disposition en remplaçant l'article 68 du décret du 24 juillet 1997 susvisé.

En outre, la présente disposition abroge les articles 70 et 71 du décret du 24 juillet 1997 « missions » relatifs au projet d'établissement. L'article 67, § 1^{er}, tel que prévu par l'article 15 reprend et rassemble les éléments repris jusqu'à présent dans l'article 70 du décret du 24 juillet 1997 « missions ».

Par ailleurs, dans le contexte de l'instauration des plans de pilotage/contrats d'objectifs, le projet d'établissement relève dorénavant de l'entière responsabilité de celui-ci et ne doit plus être transmis à l'Administration. L'article 71 du décret du 24 juillet 1997 « missions » est abrogé en conséquence.

Article 30.

La présente disposition supprime le rapport d'activités que chaque établissement doit établir à l'issue de chaque année scolaire. Cette formalité administrative est supprimée dans un souci de simplification administrative et de cohérence avec le mécanisme de contractualisation prévu par le présent décret.

Article 31.

La présente disposition doit être mise en relation avec l'article 16 et l'article 25 du présent projet de décret. Le Plan d'actions collectives (PAC) prévu par l'article 67/1 du décret du 24 juillet 1997 est supprimé et remplacé par la définition dans le plan de pilotage des actions et dispositifs spécifiques à mettre en place par l'équipe éducative permettant aux élèves d'atteindre les objectifs assignés au 1^{er} degré.

Une disposition transitoire instaurant une mise en œuvre progressive est nécessaire en raison du phasage prévu à l'article 67, § 2, du décret du 24 juillet 1997 « missions » : tant que les établissements n'auront pas reçu l'approbation de leur contrat d'objectifs, ils restent tenus d'élaborer un PAC.

Article 32.

La présente disposition précise que le Gouvernement remet pour la première fois au Parlement son rapport annuel sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs d'amélioration et, le cas échéant, les objectifs particuliers en 2021.

Il s'agit de disposer du recul minimum nécessaire entre l'entrée en vigueur du présent décret et la réalisation d'une première évaluation.

Rappelons que la première cohorte d'écoles qui entrera dans le processus de contractualisation devra établir un plan de pilotage à partir du 1^{er} septembre 2018 et suivre le processus de contractualisation durant l'année scolaire 2018-2019. La première année scolaire complète de mise en œuvre effective du dispositif sera 2019-2020. Sur la base de cette première année effective, une première évaluation pourra alors être menée et un rapport pourra être communiqué au Parlement en 2021.

Article 33.

La présente disposition prévoit une évaluation de la mise en œuvre du dispositif de contractualisation (articles 15 à 17) par le Gouvernement au cours de l'année scolaire 2022-2023.

Article 34.

La présente disposition habilite le Gouvernement à fixer la date d'entrée en vigueur de l'article 67, §§ 6 à 10 et de l'article 68, §§ 6 à 10 du décret du 24 juillet 1997, tel qui est insérés par l'article 15 et l'article 17 du présent projet de décret, en fonction du parcours d'adoption et de l'entrée en vigueur prévue du décret déléguant des compétences de la Communauté française en tant que pouvoir organisateur à un organe autonome et doté d'une personnalité juridique distincte, la création de celui-ci étant un préalable nécessaire au dispositif de contractualisation.

Article 35.

La présente disposition fixe l'entrée en vigueur du présent décret.